

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP KEMAMPUAN DAN KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area
Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

DISUSUN OLEH :

**DANIEL SETIAWAN HARRYANTO
NIM. 0810320219**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG**

2012

MOTTO

Seorang pesimis melihat kesulitan dalam setiap kesempatan.....

Seorang optimis melihat kesempatan dalam setiap kesulitan.....

Winston Churchill



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja
Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Distribusi
Jawa Timur Area Malang)

Disusun oleh : Daniel Setiawan Harryanto

NIM : 0810320219

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis


Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia


Malang, 2 November 2012

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Djambur Hamid, DIB.BUS., M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001


Drs. M. Djudi Mukzani, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

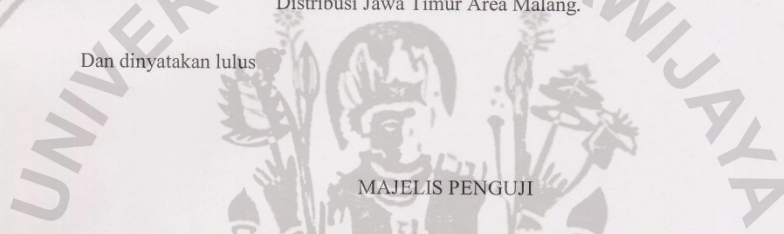
TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 3 Desember 2012
Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Daniel Setiawan Harryanto
Judul : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

Dan dinyatakan lulus



MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Dr. Djambur Mamid, DIB.BUS., M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Ketua

Anggota

Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

Drs. Rivadi, M.Si
NIP. 19600608 200604 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 20 November 2012



Nama: Daniel Setiawan Harryanto

NIM : 0810320219

RINGKASAN

Daniel Setiawan Harryanto, 2012, **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)**, Pembimbing Dr. Djahur Hamid, DIP.BUS, M.Si dan Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si 135 Hal + vii

Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting bagi suatu organisasi yang tidak dinilai harganya dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam upaya mewujudkan suatu tujuan organisasi. Pembinaan mutu sumber daya manusia perlu dilaksanakan terus menerus dan berkesinambungan sehingga sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut dapat memperbaiki kinerja sumber daya manusianya. Instrumen penting dalam pengembangan sumber daya manusia antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan berfungsi untuk meningkatkan kompetensi dan menumbuhkan kemampuan. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan menjadi bagian yang perlu mendapatkan perhatian di dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tingkat tujuan organisasi dan kemampuan bersaing akan tergantung pada baik buruknya program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja, pengaruh langsung metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja. Penelitian dilakukan terhadap 44 orang karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling, dan jumlah sampel ditentukan dengan model rumusan Slovin. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dan pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai intervening variabel yang memperkuat pengaruh variabel metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan terhadap kinerja karyawan. Saran yang diajukan adalah mengingat begitu besarnya pengaruh kemampuan terhadap kinerja karyawan, maka hendaknya metode dan materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus optimal sesuai kebutuhan karyawan.

Kata kunci : metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, kemampuan, kinerja.

SUMMARY

Daniel Setiawan Harryanto, 2012, **Impacts of Education and Training On Capabilities and Performances of Employee (Study on Employees of PT PLN (Persero) East Java Office, Area of Malang)**, Advisors Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si and Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si 135 pages + vii

Human resources is one of important and invaluable assets for an organization. It plays vital role in the organization activities. It is also an important factor for an organization to achieve its goals. Continuous and sustainable improvement of the quality of human resources should be conducted to enhance the performance of the organization. Important instruments to develop human resource are education and training. Both of them have function to improve competencies and capabilities. Consequently, both of them are necessary parts of process that is conducted by an organization to achieve its goals. Successful achievement of the objectives of education and training depend on how well both of them are conducted by an organization.

The objective of this research is to know direct impacts of methods and materials of education and training on employee's performance, and indirect impacts of methods and materials of education and training on employee's performance through employee's capabilities. The sample of the research is 44 employees of PT PLN (Persero) Distribution East Java Area of Malang. Data is gathered by sampling method using questionnaire, and the amount of sample is determined by Slovin formulation model. Hypothesis is tested by using path analysis.

The result of analysis showed that there is significant positive impact between methods and materials of education and training on employee's performance. Based on the result of test on job capabilities, as intervening variable that strengthens the impacts of the variable of methods and materials of education and training, it showed that there is significant indirect impact. The result showed that there is a significant indirect impact of capabilities on performances of the employees. It is recommended that because of high impacts of capabilities on job performance of employees, then methods and materials of education and training should be developed in accordance with the needs of employees.

Keywords: methods of education and training, materials of education and training, capabilities, performance

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang).”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono M.S., Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Djamur Hamid, DIP.BUS, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dan selaku Ketua Komisi Pembimbing.
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing.

5. Staf Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Pimpinan, staf dan karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
7. Ibu Mukhrodoh selaku Seksi Administrasi Umum PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang telah membimbing selama masa penelitian.
8. Papa, Mama, dan kakak-kakakku tercinta, serta seluruh family yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Kawan-kawanku semuanya, khususnya di Fakultas Ilmu Administrasi yang juga memberi semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, 20 November 2012

Penulis

DAFTAR ISI

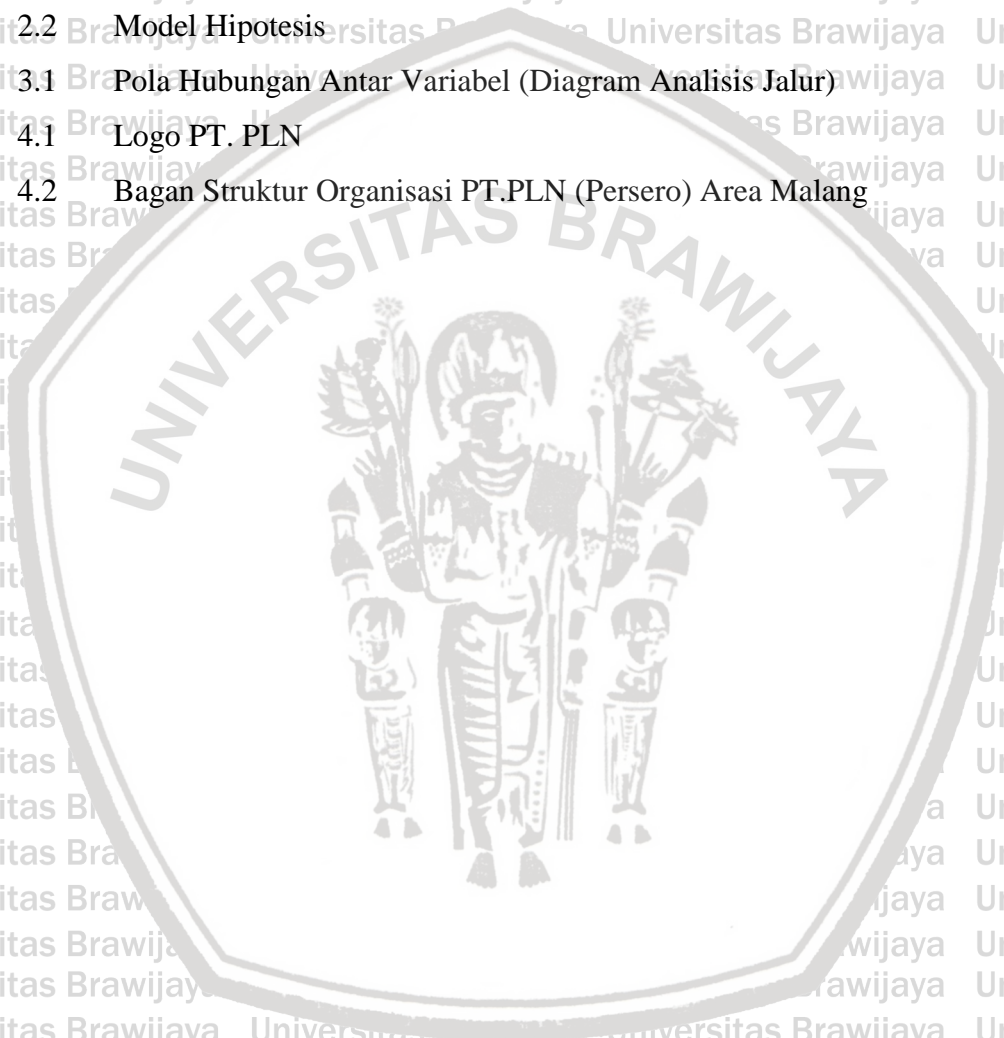
BAB I	PENDAHULUAN.....	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Perumusan Masalah	6
	C. Tujuan Penelitian	6
	D. Kontribusi Penelitian.....	7
	E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	10
	A. Penelitian Terdahulu	10
	B. Pendidikan dan Pelatihan	15
	1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	15
	2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan	17
	3. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan	18
	4. Metode Pendidikan dan Pelatihan	20
	5. Materi Pendidikan dan Pelatihan	29
	6. Prinsip-Prinsip Umum Pendidikan dan Pelatihan	30
	C. Kemampuan	31
	1. Pengertian Kemampuan	31
	2. Macam-macam Kemampuan	32
	D. Kinerja.....	33
	1. Pengertian Kinerja.....	33
	2. Faktor-faktor Kinerja	35
	3. Pengukuran Kinerja.....	36
	E. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan	38
	F. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	40
BAB III	METODE PENELITIAN	43
	A. Jenis Penelitian	43
	B. Lokasi Penelitian	43
	C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	44
	1. Konsep	44
	2. Variabel	45
	3. Definisi Operasional	46
	4. Skala Pengukuran.....	51
	D. Populasi dan Sampel.....	52
	1. Populasi	52
	2. Sampel	52
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	53
	1. Sumber Data.....	53
	2. Metode Pengumpulan Data.....	54
	3. Instrumen Penelitian.....	55

F.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	55
1.	Uji Validitas.....	56
2.	Uji Reliabilitas.....	58
G.	Teknik Analisis Data.....	59
1.	Analisis Deskriptif.....	60
2.	Analisis Jalur.....	60
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	63
A.	Gambaran Lokasi Penelitian	63
B.	Gambaran Umum Responden	77
C.	Deskripsi Variabel	78
D.	Validitas Model	84
E.	Pengaruh Metode dan Materi Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja	84
F.	Pengaruh Metode dan Materi Pendidikan dan Pelatihan Serta Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
G.	Pengaruh Tidak Langsung Metode dan Materi Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kemampuan.....	93
H.	Pembahasan	94
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
A.	Kesimpulan	101
B.	Saran	101

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
2.1	Skema Teknik-Teknik Pelatihan dan Pengembangan	21
2.2	Model Konsep	40
2.2	Model Hipotesis	41
3.1	Pola Hubungan Antar Variabel (Diagram Analisis Jalur)	61
4.1	Logo PT. PLN	68
4.2	Bagan Struktur Organisasi PT.PLN (Persero) Area Malang	70



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	14
3.1	Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	50
3.2	Ringkasan Hasil Test Validitas Kuisisioner	57
3.3	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> Masing-Masing Variabel	59
4.1	Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang	76
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	78
4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pendidikan dan Pelatihan	79
4.6	Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pendidikan dan Pelatihan	81
4.7	Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja	82
4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	83
4.9	Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Metode dan Materi Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja	85
4.10	Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Metode dan Materi Pendidikan dan Pelatihan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja	89
4.11	Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur	93

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Pedoman Wawancara	105
2	Kuisisioner	106
3	Uji Validitas	115
4	Uji Reliabilitas	120
5	Deskripsi Jawaban Responden	124
6	Analisis Regresi Berganda (Model 1)	132
7	Analisis Regresi Berganda (Model 2)	133
8	Regression	134



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting bagi suatu organisasi yang tidak ternilai harganya. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia maka sebuah organisasi tidak akan bisa melaksanakan semua aktivitas keorganisasiannya. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan lingkungan akan membawa pengaruh yang besar terhadap kebutuhan tenaga kerja. Perubahan teknologi yang makin canggih juga menjadi sebab utamanya, dimana organisasi dituntut mengikuti semua perkembangan yang ada.

Dalam era globalisasi yang semakin maju terbentuk persaingan yang semakin tajam, dimana setiap organisasi hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Investasi, sumber daya manusia dan teknologi menempati posisi strategis dalam mewujudkan suatu tujuan organisasi.

Organisasi merupakan sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, setiap orang atau karyawan harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan jabatannya.

Dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan peningkatan kemampuan, baik kemampuan profesional, kemampuan wawasan dan kemampuan kepemimpinan. Pembinaan mutu sumber daya manusia perlu dilaksanakan terus menerus dan berkesinambungan sehingga sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut dapat memperbaiki kinerja sumber daya manusianya. Instrumen penting dalam pengembangan sumber daya manusia antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan dan pelatihan, tujuan yang hendak dicapai pada dasarnya yaitu dapat mengembangkan kemampuan karyawan bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu, tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan di masa mendatang. Upaya pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang harus mendapatkan prioritas utama, karena hal ini dimaksudkan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada, sehingga mempunyai tingkat hasil dan daya guna yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam upaya mewujudkan suatu tujuan organisasi. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan menjadi bagian yang perlu mendapatkan perhatian di dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tingkat tujuan

organisasi dan kemampuan bersaing akan tergantung pada baik buruknya program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi.

Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para karyawan dapat mengurangi ketergantungan organisasi terhadap penarikan karyawan-karyawan baru dan merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi untuk menghadapi beberapa tantangan yang ada, baik keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis maupun perputaran tenaga kerja. Hal ini bisa dilihat dari perbedaan tingkat kemampuan dan kinerja karyawan yang mendapat program pendidikan dan pelatihan dengan karyawan yang belum mendapat program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk membina sumber daya manusia yang ada, sehingga sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi. Adapun dapat dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk memperbaiki kemampuan dan kinerja dalam semua posisi dan jabatan, mengembangkan kecakapan, keterampilan sesuai dengan tuntutan dalam pekerjaan. Selain itu harus mengacu pula pada tujuan terpenuhinya kebutuhan dalam pengertian kepuasan karyawan dan melakukan fungsi dan tugasnya.

Kendati demikian, sumber daya manusia itu tidak dengan sendirinya menjadi sumber keunggulan bersaing yang sinambung bagi suatu organisasi. Ini sangat bergantung kepada bagaimana kadar kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut serta strategi organisasi yang diterapkannya. Karyawan pada suatu organisasi akan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi

organisasi yang bersangkutan hanya apabila menunjukkan kemampuan dan kinerja (*Job Performance*) yang sesuai dengan bahkan melebihi standar yang diterapkan. Dengan kata lain, hanya karyawan yang menunjukkan kemampuan dan kinerja tinggi yang menjadi sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Karyawan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuannya. Perkembangan perusahaan dipengaruhi juga oleh perkembangan teknologi. Disini dituntut kemampuan perusahaan untuk mengelola segala sumber daya yang ada secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga operasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil guna dalam setiap kegiatan perusahaan. Dengan demikian perusahaan tidak hanya dapat mempertahankan keuntungan yang diperoleh tetapi juga dapat mempertahankan eksistensinya. Perusahaan diharapkan mampu menyediakan dan membentuk tenaga-tenaga kerja yang terampil dan berkompeten dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang semakin menuntut ketrampilan kerja yang tinggi. Setelah melalui proses seleksi dan penempatan, karyawan tersebut harus lebih dahulu diberikan pelatihan agar karyawan dapat menguasai bidang pekerjaan mereka dengan baik yang pada akhirnya pendidikan dan pelatihan tersebut akan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka. Umumnya, metode *on the job training* merupakan jenis pendidikan dan pelatihan yang seringkali diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan. Pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang seringkali dipergunakan untuk meningkatkan kompetensi, yang diikuti adanya timbal balik yang dapat meningkatkan kemampuan. Dan kemampuan tersebut ditempatkan

pada tempat yang tepat dan diikuti dengan adanya kesempatan-kesempatan yang mendukungnya, sehingga kemampuan sangat mempengaruhi kinerja.

Pendidikan dan pelatihan mutlak dilaksanakan bagi setiap perusahaan.

Kemutlakan pendidikan dan pelatihan tercermin dari adanya berbagai manfaat yang dihasilkan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut baik manfaat yang diperoleh bagi perusahaan, bagi karyawan, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar kelompok kerja dalam perusahaan.

Sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja yang baik dari karyawan bagi perusahaan sebagai keseluruhan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan kerja.

Manfaat yang diperoleh karyawan dari kegiatan pelatihan kerja adalah terjadinya peningkatan kemampuan dan ketrampilan kerja mereka. Sedangkan manfaat yang diperoleh perusahaan adalah adanya peningkatan kinerja karyawan yang akan menimbulkan efisiensi dan efektivitas kerja bagi perusahaan.

Dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, karyawan dan pimpinan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang harus senantiasa mengamati dan mengikuti setiap perkembangan yang ada selama proses berlangsungnya suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawannya. PT.

PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang sebagai salah satu perusahaan listrik negara di Indonesia menyadari bahwa perkembangan perusahaan yang baik dan terarah sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Menyadari bahwa keberhasilan mencapai tujuan perusahaan hanya akan didapat bila karyawan yang bekerja dengan kemampuan dan kinerja yang baik, maka diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang terarah.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengambil judul *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja*.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah metode pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang ?
2. Apakah materi pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang?
3. Apakah metode pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang?
4. Apakah materi pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang?
5. Apakah metode dan materi pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang melalui kemampuan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung metode pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
5. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang melalui kemampuan kerja?

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya masalah pendidikan dan pelatihan.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pembandingan peneliti berikutnya dengan tema yang sama guna pengembangan ilmu sumber daya manusia.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi instansi-instansi tertentu dalam menentukan atau merencanakan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi keseluruhan dan pembahasan penelitian ini, maka perlu diuraikan terlebih dahulu sistematika pembahasannya secara garis besar yang mana tersusun sebagai berikut :

1. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasannya.

2. Bab II Tinjauan Pusaka

Dalam bab ini, dikemukakan tentang kerangka dasar teori-teori dan pendapat yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

3. Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan secara singkat mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, pengumpulan data yang meliputi sumber data data dan lokasi

penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis yang digunakan.

4. Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian data hasil penelitian dengan dasar teori-teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dan pembahasan mengenai peranan pengembangan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

5. Bab V Penutup

Dalam bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta pengajuan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi organisasi bersangkutan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Sebagai tinjauan pustaka, penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pengembangan karyawan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan.

1. Penelitian dilakukan oleh Shynta Frebrianty (2011) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang)*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Penelitian tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen pelatihan, variabel terikat kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel intervening (antara).

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan pramuniaga kantor PT.

Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang yang telah mengikuti pelatihan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 43 karyawan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* (populasi dianggap homogen).

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis statistik

inferensial, dan analisis jalur (*analysis path*) yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan di PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan pelatihan, kemampuan kerja dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai karyawan pada tingkat signifikansi $< 0,05$ dan data diolah menggunakan komputer program SPSS 13 for windows.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,050) \leq$ dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh metode pelatihan.

Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,104) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,103 (10,3%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,486) >$ dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja tidak dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada

PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi (0,004). Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,004) <$ dari alpha 0,050, dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan

pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,676 (67,6%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,000) < \text{dari } \alpha 0,050$ dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja.

2. Penelitian dilakukan oleh Farida Puspita Sari (2009) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun)*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun. Penelitian juga bertujuan untuk untuk mengetahui adanya kemampuan kerja terhadap kinerja. Penelitian dilakukan terhadap 71 orang karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling, dan jumlah sampel ditentukan dengan model rumusan Slovin. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan metode pelatihan terhadap kemampuan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja. Pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai *intervening variable* yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian dilakukan oleh Adisti Dwi Puspitasari (2006) dengan judul

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100). Jenis

penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory research*. Populasi dalam

penelitian ini adalah 73 orang pegawai tetap. Teknik pengambilan sampelnya

menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling*. Instrumen penelitian

menggunakan kuisisioner dan pedoman wawancara. Teknik analisis data yang

digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja karyawan (X_3) memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap banyaknya pelatihan (X_1) dan lamanya

pelatihan (X_2) dengan nilai Beta 0,527 dan 0,333 dimana banyaknya pelatihan

memiliki pengaruh yang paling signifikan. Sedangkan banyaknya pelatihan

(X_1), lamanya pelatihan (X_2) dan kemampuan kerja karyawan (X_3) terhadap

kinerja karyawan (X_4) menunjukkan nilai Beta sebesar 0,262 (X_1), 0,250 (X_2)

dan 0,498 (X_3) sehingga dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa

banyaknya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain banyaknya pelatihan

dan lamanya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja

karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja

karyawan melalui kemampuan kerja karyawan, lamanya pelatihan berpengaruh

tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Shynta Febrianty (2011)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, TBk Pasar Besar Malang).	1. Variabel independen a. pelatihan 2. Variabel terikat a. Kemampuan kerja 3. Variabel intervening a. Kinerja karyawan	analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Menunjukkan hasil bahwa metode dan materi pelatihan mempengaruhi kemampuan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap kinerja.
2.	Farida Puspita Sari (2009)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun)	1. variabel bebas a. metode pelatihan b. materi pelatihan 2. variabel terikat a. kinerja karyawan 3. Variabel intervening a. kemampuan kerja.	Analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai intervensi yang berpengaruh yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Adisti Dwi Puspitasari (2006)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)	1. variabel bebas a. banyaknya pelatihan b. lamanya pelatihan 2. variabel intervening a. kemampuan kerja 3. variabel terikat a. kinerja karyawan	Analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Kesimpulan dari hasil penelitian adalah banyaknya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan, lamanya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

B. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Proses pengembangan (*development*) sumber daya manusia berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses pengenalan terhadap suatu pekerjaan yang mungkin baru bagi seorang karyawan. Proses ini bisa diamati jika karyawan baru melaksanakan tugas baru dan karyawan lama dipromosikan untuk menempati jabatan baru. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terus-menerus dan terencana.

Adrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2003:50) mengemukakan mengenai pelatihan sebagai berikut:

“Training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, infrence to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoritical knpwldege for general purpose”.

(Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum).

Pendapat lain tentang pendidikan dan pelatihan dikemukakan oleh Panggabean (2002:75), sebagai berikut:

“Pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan dan lebih bersifat teoritis. Sedangkan latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima guna memperkenalkan tugas yang akan dikerjakan, kewajiban didalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, pelatihan ini bersifat praktis”

Sementara itu Notoatmodjo (2003:28) “mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”.

Dari pengertian pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan yang dimaksud dengan tugas adalah menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam organisasi. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sehingga peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan.

Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat diobservasi pada tempat tugasnya. Untuk itu pendidikan dan pelatihan hendaknya dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan

mengingat perkembangan lingkungan organisasi berlangsung dengan secara cepat yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kehidupan organisasi.

2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggara suatu kegiatan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai, serta mengurangi dampak negatif setiap kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu tiap aktivitas dalam perusahaan pasti mempunyai arah serta tujuan. Begitu juga dengan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Tujuan pokok dari pendidikan dan pelatihan dalam organisasi adalah dapat ditingkatkannya kemampuan kerja karyawan yang berdampak langsung pada kinerja karyawan sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang diharapkan tersebut harus dirumuskan secara baik dan jelas tanpa mengabaikan kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Panggabean (2002:42) tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- a. Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- b. Meningkatkan moral karyawan. Dengan ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- d. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer disemua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.

- e. Peningkatan karir karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir menjadi lebih besar karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka ketrampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan pada prestasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:52) tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan.
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat dilihat bahwa tujuan utama pendidikan dan pelatihan pada intinya adalah meningkatkan kemampuan yang berdampak langsung juga pada meningkatnya kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan juga dapat menambah pengetahuan dan kecakapan, melaksanakan pekerjaan secara lebih efisien, mengembangkan keahlian dan sikap serta pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kemampuan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan situasi kerja yang selalu berubah. Dengan adanya program pendidikan dan pelatihan yang efektif maka dapat membantu

karir karyawan dan kemajuan perusahaan yang bersangkutan. Hal ini juga bisa memberi kontribusi positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Siagian (2005:183) menyatakan bahwa terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan bagi organisasi, yaitu:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasi.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional dan dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang baik sangat bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Ada sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi, yaitu:

- a. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.
- e. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- i. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.

j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Dengan demikian bagi suatu organisasi bahwa pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci dari berhasil atau tidaknya program pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan didalam suatu perusahaan tersebut. Dimana, program pendidikan dan pelatihan dapat memperlancar proses komunikasi antara atasan dengan bawahan sehingga dapat menimbulkan semangat kerja dan yang lebih penting adalah demi meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

4. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pendidikan dan pelatihan perusahaan. Pemilihan metode pendidikan dan pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara, yang akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara diklat dan peserta. Selain untuk meningkatkan prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan juga dimaksudkan untuk mengurangi perputaran tenaga kerja. Oleh karenanya, pelatihan harus didesain sedemikian rupa agar dapat memperoleh hasil yang memuaskan. Ada dua kategori pokok program pendidikan dan pelatihan yaitu:

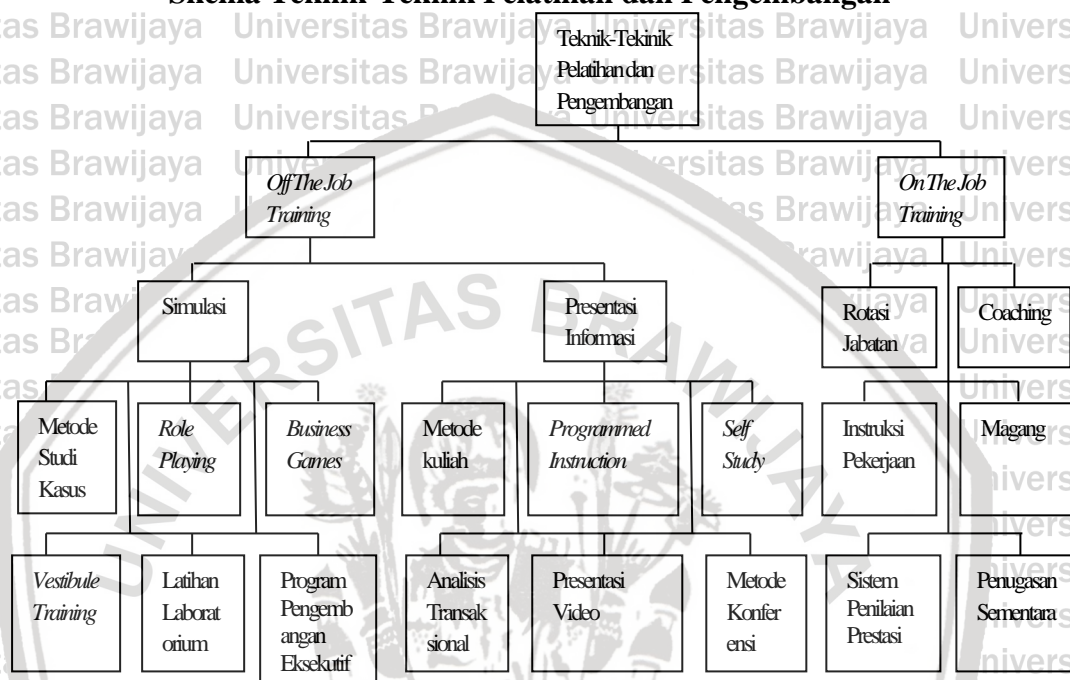
a. Metode praktis (*on the job training*)

b. Metode presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing metode mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan, dan ketrampilan utama yang berbeda. Secara skematik, metode-

metode atau teknik-teknik latihan dan pengembangan ditunjukkan dalam gambar di bawah ini :

Gambar 2.1
Skema Teknik-Teknik Pelatihan dan Pengembangan



Sumber : T. Hani Handoko, hal 111

a. *On The Job Training*

Pelatihan “*on the job training*” merupakan pelatihan dimana para karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung dari seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain yang lebih senior). Teknik-teknik *on the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan dalam praktek adalah :

1) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan sebagai teknik pelatihan yang sering digunakan. Menurut Mangkunegara (2003:58) rotasi jabatan adalah perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Keuntungan dari metode ini antara lain

pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Training*)

Menurut Hariandja (2005:186) Latihan instruksi kerja adalah pelatihan dimana akan ditentukan seseorang (biasanya manajer atau *supervisor*) bertindak sebagai pelatih dengan memberikan petunjuk-petunjuk secara langsung kepada para karyawan peserta pelatihan tentang bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

3) Magang

Metode pelatihan dengan sistem magang digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tinggi (*skill*). Menurut pendapat Arep dan Tanjung (2003:164) magang diperlukan agar peserta mendapat pengalaman langsung pada situasi dan kondisi yang sebenarnya, serta tahu seluk beluk pekerjaan itu, baik tantangan, hambatan dan prospeknya. Diharapkan setelah magang, peserta dapat melakukan sendiri di tempat masing-masing.

4) *Coaching*

Coaching adalah melalui mana seorang pimpinan mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut ditiru oleh pegawai yang sedang

mengikuti latihan (Siagian 2005:193). Bentuk pelatihan ini memang kurang begitu formal dibandingkan dengan program magang karena kurang terdapat sesi formal di dalam kelas. Oleh karena itu, baru disediakan manakala dibutuhkan sebagai bagian dari program yang sudah disiapkan secara hati-hati.

5) Penugasan Sementara

Karyawan ditempatkan pada posisi tertentu atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Menurut pendapat Siagian (2005:193) “penugasan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana pegawai yang bersangkutan tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam organisasi, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan dalam interaksi antar manusia”.

6) Sistem Penilaian Prestasi

Dalam usaha pencapaian tujuan, perusahaan mengharap seluruh karyawannya mampu menjalankan tugas-tugasnya dan berperan positif dalam perusahaan dan lingkungan kerja melalui pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman yang dimiliki salah satu cara yang harus ditempuh perusahaan untuk memotivasi kerja karyawan yaitu dengan penilaian prestasi kerja. Menurut pendapat Handoko (1999:135) Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu, prestasi kerja bisa dilakukan dengan benar akan menjadi pendorong bagi para

karyawan dan sekaligus menjadi bahan masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan efektifitas

b. Off The Job Training

Pelatihan "*off the job*" merupakan pelatihan dimana karyawan peserta diberikan pengetahuan dan ketrampilan mengenai suatu pekerjaan baru yang dalam penyelenggaraannya bekerja dengan pihak luar, seperti Balai Latihan Kerja atau lembaga pelatihan erja lainnya dan diselenggarakan di luar lingkup perusahaan. Berbagai macam teknik yang digunakan dalam pelatihan "*off the job*" adalah sebagai berikut:

1) Metode-metode Simulasi

Mangkunegara (2003:63) mengemukakan bahwa metode simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Dengan pendekatan ini, karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a) Metode Studi Kasus

Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Kemudian karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode ini,

diharapkan karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b) Role Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu dan diminta menanggapi peserta lain yang berbeda perannya. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta dalam memainkan peran (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat merubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*). Menurut Mangkunegara (2003:65) manfaat metode ini adalah pertama, belajar melalui perbuatan. Kedua, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya. Ketiga, hasil pengetahuan segera diperoleh dan keempat, menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi.

c) Business Game

Business game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan akla kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Tujuan metode ini adalah untuk melatih para karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d) Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan, tetapi oleh pelatih-pelatih khusus sehingga program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal organisasi. Menurut Siagian (2005:194) yang dimaksud *vestibule training* adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut: Organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi meniru itu disediakan khusus, kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali.

e) Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Menurut Hariandja (2005:188) bahwa teknik latihan laboratorium adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta. Salah satu bentuk latihan yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

f) Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasa diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2) Metode-metode Presentasi Informasi

Tujuan utama metode-metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada peserta.

Metode-metode yang biasa digunakan adalah :

a) Kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Mangkunegara (2003:64) mengemukakan keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat, sedangkan kelemahannya, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta. Tapi hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan diadakan selama proses kuliah. Disini pelatih/pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga dan memberikan kesempatan untuk bertanya dalam diskusi. Teknik ini lebih bergantung pada komunikasi.

b) Presentasi Video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c) Metode Konferensi

Mangkunegara (2003:64) mendefinisikan metode konferensi sebagai suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.

d) *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi disiapkan oleh para ahli (*specialist*) dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu

menyusun teks dan kasus, pemrogram menerjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer dan seterusnya.

e) Studi Sendiri (*Self Study*)

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan besar, para pegawai tersebar pada berbagai lokasi yang berbeda-beda, dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan para pegawai sekaligus untuk secara bersama-sama mengikuti program pelatihan tertentu.

Di samping teknik-teknik atau metode-metode latihan yang telah diuraikan di atas, ada beberapa bentuk latihan lain yang dapat digunakan dalam program pengembangan manajemen dan organisasi, antara lain analisis transaksional, dan sebagainya. Pemilihan metode pendidikan dan pelatihan yang tepat, akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara pendidikan dan pelatihan. Yang pada akhirnya dapat memberikan efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

5. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Pemilihan materi (isi program diklat) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi.

Menurut Handoko (1999:109) bahwa isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin

berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2003:51) “bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa pentingnya penentuan materi pendidikan dan pelatihan yang harus memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan, ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri dapat dicapai.

6. Prinsip-prinsip Umum Pendidikan dan Pelatihan

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggara pendidikan dan pelatihan, perlu adanya prinsip yang diharapkan akan menjadi suatu pedoman dalam pendidikan dan pelatihan tersebut, Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pendidikan dan pelatihan menurut Moekijat (1991:17) adalah sebagai berikut:

a. *Individual Difference* (perbedaan individu)

Di dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan adanya perbedaan-perbedaan individu peserta. Tiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menyerap suatu materi yang sama. Untuk itu perbedaan latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat harus diperhatikan dalam perencanaan pendidikan dan pelatihan.

b. *Relation to job analysis* (hubungan dengan analisis pekerjaan)

Setiap program pendidikan dan pelatihan harus dihubungkan dengan analisa jabatan untuk mengetahui pengetahuan dan kecakapan macam apa yang dibutuhkan oleh karyawan peserta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan yang dipegangnya.

c. *Selection of trainer* (pemilihan para pengajar atau pelatih)

Di dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, perlu diperhatikan adanya pengajar atau pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan dalam mengajar. Karena pengajar atau pelatih yang terdidik belum tentu berminat atau mampu menyampaikan pelajaran dengan baik.

d. *Trainer training* (Pelatihan para pengajar)

Seorang pengajar atau pelatih hendaknya mendapat latihan yang cukup baik mengenai materi pelatihan maupun cara penyampaiannya pada peserta pendidikan dan pelatihan. Karena orang mengerjakan dengan baik belum tentu dapat mengajarkannya dengan baik pula.

e. *Motivation* (motivasi)

Motivasi dalam pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan, karena pada dasarnya motivasi peserta dengan pengajar atau pelatih akan mempermudah proses belajar.

f. *Active Participation* (partisipasi aktif)

Pendidikan dan pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dengan pengajar atau pelatih, sehingga dengan demikian para peserta turut aktif berpikir selama berlangsungnya pendidikan dan pelatihan.

g. *Selection of trainees* (pemilihan para peserta)

Sebelum dilaksanakan pendidikan dan pelatihan sebaiknya diadakan seleksi terlebih dahulu terhadap pesertanya, yaitu untuk mengetahui pendidikan dan pelatihan apa yang akan diberikannya.

h. *Training Method* (metode diklat)

Dalam suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan harus dapat diperhatikan metode yang sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan.

i. *Principles of learning* (prinsip belajar)

Kegiatan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan dari hal-hal yang bersifat sederhana dan mudah, menuju pada hal-hal yang bersifat sulit, juga pada hal-hal yang sudah diketahui pada hal-hal yang belum diketahui. Perhatian terhadap prinsip-prinsip belajar dalam pendidikan dan pelatihan memang harus dilakukan, sehingga peserta pendidikan dan pelatihan dapat lebih termotivasi dalam menerima materi dan berusaha dalam penerapan di lingkungan kerja masing-masing.

C. Kemampuan

1. Pengertian Kemampuan

Sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan, manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan organisasi semakin mudah dicapai apabila orang-orang yang ada di

dalamnya dapat berprestasi dan prestasi kerja ini berhubungan dengan kemampuan seseorang.

Kemampuan (*ability*) menurut Gibson dalam Swasto (2003:35) adalah menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Lebih lanjut Robbins (1996:82) menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kepastian individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah potensi yang mendalam dan melekat pada seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Karyawan tidak akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik apabila tidak ditunjang dengan pengembangan dan pelatihan yang baik dari perusahaan.

Kemampuan karyawan diperoleh melalui pengembangan dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti sesuai dengan bidang kerjanya. Pengertian kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

2. Macam-macam Kemampuan

Menurut Robbins dan Judge (2008:58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Sedangkan menurut Dulewich dalam Sudarmanto (2009:68) membagi kemampuan dalam gugus dan dimensi sebagai berikut:

- a. Kemampuan intelektual, meliputi perspektif strategis, analisis penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
- b. Kemampuan interpersonal, meliputi mengelola staf, sikap persuasive dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal dan komunikasi lisan.

Pekerjaan-pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang dan orang yang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki. Oleh karena itu kinerja karyawan ditingkatkan jika ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik yang bersifat khusus dibutuhkan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan tergantung dari persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan ditetapkan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan. Kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja perusahaan. Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi

apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja sesuai dengan upah atau gaji yang telah disepakati. Kinerja sebagai hasil usaha seseorang yang memiliki kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Mangkunegara (2009:67) berpendapat mengenai pengertian kinerja sebagai berikut:

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh Dessler (2000:3) sebagai berikut:

kinerja adalah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan *review* kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau *rating* personalia.

Dari beberapa definisi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang oleh seorang atau sekelompok karyawan yang merupakan ukuran dari perbandingan hasil antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat dicapai dalam satuan waktu tertentu.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh para karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau perusahaan. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

Agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor itu berpengaruh terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2005:67) berpendapat, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- a. Faktor kemampuan
Faktor kemampuan adalah dimana secara psikologi, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*)
- b. Faktor Motivasi
Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan.

Menurut Gomes (2002:160) kinerja sangat dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*ability*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behaviors*) dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

Sedangkan menurut Simanjuntak dalam buku Sutrisno (2009:109), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Pelatihan
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu pelatihan kerja dibutuhkan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan, berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

- b. Mental dan kemampuan fisik karyawan
Keadaan mental dan fisik merupakan faktor yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi. Sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.
- c. Hubungan antara atasan dan bawahan
Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Hubungan tersebut dapat berbentuk seperti bagaimana pandangan atasan terhadap bawahannya, dan sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam menentukan tujuan organisasi. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan dengan baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam menyelesaikan pekerjaan tanggungjawabnya, sehingga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki. Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan.

Menurut Wibowo (2007:344) pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Pengukuran kinerja sering kali tidak mudah karena menghadapi berbagai masalah. Menurut Wibowo (2009:346) masalah yang dapat timbul dalam pengukuran adalah:

- a. Terdapatnya banyak ukuran.
- b. Pengukuran tidak ada hubungannya dengan strategi.
- c. Pengukuran bersifat bias terhadap hasil dan memberitahu bagaimana hasil dicapai, dan bagaimana sampai kesana.
- d. Sistem *reward* tidak sejajar dengan ukuran kinerja.
- e. Pengukuran tidak mendukung struktur manajemen berdasar tim.

Menurut Dharma (2003:335), untuk lebih menjamin keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standart dalam mengukur kinerja. Adapun standart tersebut adalah:

- a. Kuantitas hasil kerja
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketetapan waktu
Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Robbins (2002:218) mengatakan bahwa ada tiga kriteria pokok yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yaitu antara lain:

a. Hasil tugas individu

b. Perilaku

c. Ciri individu

E. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan.

Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan faktor yang memegang peranan sangat penting dalam usaha mencapai keberhasilan perusahaan. Faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor yang penting dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan karena manusialah yang akan dapat memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan. Dalam upaya pencapaian keberhasilan, suatu perusahaan memerlukan peningkatan terhadap kemampuan kerja, berfikir, maupun peningkatan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan sehingga para karyawan dapat mencapai kinerja yang baik. Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan kemampuan guna meningkatkan kinerja mereka. Kemampuan yang mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya, maka pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab di masa mendatang.

Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan baik secara *on the job training* ataupun *off the job training* merupakan suatu tindakan penting yang dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas karyawannya. Hal ini didukung oleh pendapat Swasto (2003:40), yang menyatakan bahwa “Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan. Menurut Handoko (1998:103) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pendidikan dan pelatihan pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pendidikan dan pelatihan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, diperlukan peningkatan dalam hal kemampuan bekerja, berpikir, maupun peningkatan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan sehingga akan tercipta kinerja yang baik. Penetapan kemampuan disesuaikan berdasarkan kriteria pengetahuan,

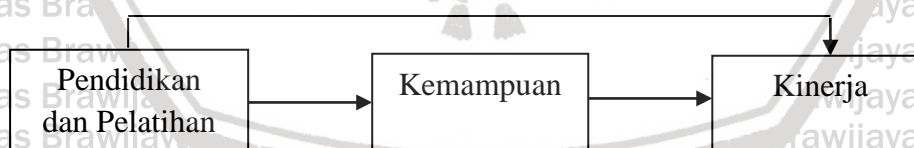
keampilan, sikap, hasil, dan pengalaman, yang serasi dengan tuntutan kerja atau tugas dalam suatu pekerjaan tertentu.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya pengetahuan dan keterampilan pekerja yang nantinya akan berdampak pada kinerja dalam pekerjaannya.

F. Model Konsep dan Hipotesis

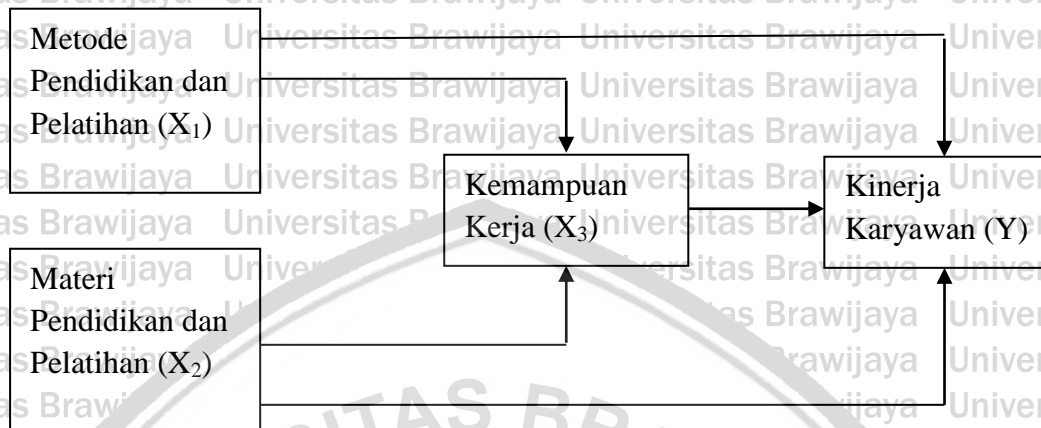
Menurut Arikunto (2002:64) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat diperoleh tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan seperti gambar di bawah ini.

Gambar 2.2
Model Konsep



Dari konsep-konsep tersebut, dikembangkan menjadi variabel penelitian yang disajikan dalam Model Hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.3
Model Hipotesis



Dari model hipotesis di atas dapat disusun hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis I

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan (X_1) terhadap kemampuan kerja (X_3).

b. Hipotesis II

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kemampuan kerja (X_3).

c. Hipotesis III

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

d. Hipotesis IV

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

e. Hipotesis V

Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (X_3)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2006:10) mengemukakan bahwa penelitian menurut tingkat ekspansi (*level of explanation*) adalah tingkat penjelasan, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja.

B. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian adalah tempat diadakannya suatu penelitian. Agar data yang diperoleh tersebut akurat, maka dipilih sekaligus ditetapkan waktu dan tempat serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan, dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian.

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang beralamatkan di Jl. Basuki Rahman No. 100. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sudah lama berdiri dan merupakan

badan usaha yang berwenang menyediakan kebutuhan listrik umum dalam negeri.

PT. Perusahaan Listrik Negara mengelola usaha dengan ceta yang terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif. Sumber daya manusia yang ada dituntut untuk selalu berkembang dalam hal kemampuan dan kinerja mereka demi mewujudkan visi dan misi dari

PT. Perusahaan Listrik Negara itu sendiri.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Nazir (2003:123) mengemukakan bahwa konsep adalah menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Sehingga sesuatu dikatakan konsep bila sesuatu itu merupakan abstrak, agar konsep dapat diteliti maka perlu dioperasionalkan dengan cara menjadi variabel tertentu.

Peranan konsep adalah menghubungkan antara dunia teori dengan dunia observasi, antara abstraksi dengan realitas. Bahkan dalam penelitian-penelitian sosial dimana realita-realita yang terjadi merupakan sesuatu yang tidak kasat mata, sehingga sering muncul masalah dalam penjelasan konsep. Oleh karena itu konsep perlu dioperasionalkan lebih lanjut dengan mencari variabel-variabel serta indikator-indikator yang ada.

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para karyawan dengan maksud agar pelaksanaan tugas mereka lebih efektif.
- b. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas tugas dan pekerjaan.
- c. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan efektivitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Sugiyono (2006:22) variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Dengan demikian, suatu konsep jika dipandang dari dimensi-dimensi tertentu maka akan membuahkan variabel.

Beberapa variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas, yaitu metode pendidikan dan pelatihan (X_1) dan materi pendidikan dan pelatihan (X_2).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y).

c. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara, yaitu kemampuan kerja (X_3)

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Menurut Nazir (2003:152) definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.

Definisi operasional bermanfaat bagi peneliti lain yang ingin meneliti variabel yang sama sebagai acuan apakah dia harus menggunakan metode pengukuran yang sama atau tidak. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian.

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan dengan maksud agar pelaksanaan tugas mereka lebih efektif. Dalam konsep pendidikan dan pelatihan ini terdiri dari 2 (dua) variabel, yaitu:

1) Metode Pendidikan dan Pelatihan (X_1)

Pemilihan metode diklat yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara, yang akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara diklat dan peserta.

Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu:

1.1. Metode *On The Job*, yang terdiri dari 10 (sepuluh) butir pernyataan

yang berkaitan dengan rotasi jabatan mengembangkan kerjasama antar karyawan, rotasi jabatan menambah pengetahuan, rotasi jabatan meningkatkan efektivitas kerja, latihan instruksi kerja meningkatkan pengetahuan, magang meningkatkan ketrampilan pekerjaan, magang mengembangkan pengetahuan karyawan, *coaching* meningkatkan *skill*, penugasan sementara menambah pengalaman, penugasan sementara menambah pengetahuan, sistem penilaian prestasi memotivasi karyawan.

1.2. Metode *Off The Job*, yang terdiri dari 6 (enam) butir pernyataan yang

berkaitan dengan keberhasilan pelaksanaan metode studi kasus, keberhasilan pelaksanaan *role playing*, keberhasilan pelaksanaan *business game*, keberhasilan pelaksanaan metode kuliah, keberhasilan pelaksanaan *programmed instruction*, dan keberhasilan pelaksanaan *self study*.

2) Materi pendidikan dan pelatihan (X_2)

Materi yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan diklat yang efektif dan efisien.

Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu:

2.1. Kebutuhan materi, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yang berkaitan dengan materi diklat sesuai dengan kebutuhan sehari-hari karyawan, materi diklat sesuai dengan kebutuhan peserta, dan materi diklat memenuhi kebutuhan organisasi.

2.2. Sasaran materi, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan mengajarkan berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuan..

b. Kemampuan

Kemampuan adalah menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan. Dalam konsep kemampuan terdiri dari 1 (satu) variabel, yaitu:

1) Kemampuan Kerja (X_3)

Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

1.1. Pengetahuan, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan tingkat pengetahuan yang dapat diukur dari penguasaan bidang pekerjaan dan penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan.

1.2 Keterampilan, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dengan rapi dan penyelesaian pekerjaan dengan cepat.

1.3. Sikap, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan sikap yang dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan efektivitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konsep kinerja terdiri dari 1 (satu) variabel, yaitu:

1) Kinerja karyawan (Y)

Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

1.1. Kualitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan kualitas yang dapat diukur dari tingkat kerapian pekerjaan dan mutu pekerjaan sesuai standar.

1.2. Kuantitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan kuantitas yang dapat diukur dari kesesuaian hasil kerja dengan target kerja dan jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

1.3. Efektivitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan efektivitas yang dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu dan ketepatan waktu bekerja.

Tabel 3.1
Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item	
Pendidikan dan Pelatihan	Metode Pendidikan dan Pelatihan (X ₁)	<i>On The Job Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotasi jabatan mengembangkan kerjasama antar karyawan • Rotasi jabatan menambah pengetahuan • Rotasi jabatan meningkatkan efektivitas kerja • Latihan instruksi kerja meningkatkan pengetahuan • Magang meningkatkan ketrampilan pekerjaan • Magang mengembangkan pengetahuan karyawan • <i>Coaching</i> meningkatkan <i>skill</i> • Penugasan sementara menambah pengalaman • Penugasan sementara menambah pengetahuan • Sistem penilaian prestasi memotivasi karyawan 	
		<i>Off The Job Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan pelaksanaan metode studi kasus • Keberhasilan pelaksanaan metode <i>role playing</i> • Keberhasilan pelaksanaan metode <i>business game</i> • Keberhasilan pelaksanaan metode kuliah • Keberhasilan pelaksanaan metode <i>programmed instruction</i> • Keberhasilan pelaksanaan metode <i>self study</i> 	
	Materi Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)	Kebutuhan materi	<ul style="list-style-type: none"> • Materi diklat sesuai dengan kebutuhan sehari-hari karyawan • Materi diklat sesuai dengan kebutuhan peserta • Materi diklat memenuhi kebutuhan organisasi. 	
		Sasaran materi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajarkan berbagai keterampilan • Meningkatkan pengetahuan 	
	Kemampuan	Kemampuan Kerja (X ₃)	Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan terhadap bidang pekerjaan • Penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan
			Ketrampilan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelesaian pekerjaan dengan rapi • Penyelesaian pekerjaan dengan cepat
Sikap			<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kedisiplinan • Tanggung jawab terhadap pekerjaan 	
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kerapian pekerjaan • Mutu pekerjaan sesuai standar 	
		Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja • Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan 	
		Ketepatan waktu kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu • Ketepatan waktu bekerja 	

4. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel-variabel di atas ditunjukkan dengan nilai jawaban responden atas item-item pada definisi operasional. Pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan berdasarkan item-item yang dilakukan dengan kuesioner.

Pengukuran terhadap item-item yang ada dalam berskala interval. Data skala interval merupakan data yang sudah diurutkan (ranking obyek dan sudah memberikan interval subyek satu dengan yang lainnya). Menurut Sugiyono

(2006:84), skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam pengukuran yang akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini digunakan pengukuran skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Untuk mengukur adanya kinerja karyawan digunakan skala likert yang terdiri dari skor angka 1 sampai dengan 5, yaitu: (1) sangat setuju, (2) setuju, (3) ragu-ragu, (4) kurang setuju, (5) tidak setuju. Urutan setuju atau tidak setuju dapat juga dibalik dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Indrianto dan Supomo 2002:104). Dengan skala likert ini,

responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari lima jawaban. Dalam penelitian ini, skala Likert tersebut dimodifikasi dengan alasan adanya penyesuaian dengan materi yang akan diteliti, khususnya dalam melihat relevansi, pengaruh dan kesesuaian antar

variabel metode diklat dan materi diklat terhadap kemampuan dan kinerja karyawan.

D. Populasi dan Sampel

Bagian ini menjelaskan definitive, karakteristik yang menjadi populasi terbesar yang diambil serta teknik pengambilan sampel.

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2006:72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang secara keseluruhan adalah 77 karyawan yang terdiri dari karyawan tetap. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 77 karyawan.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2002:19) sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengambilan sampel *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2008:118) teknik pengambilan *simple random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi, yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Dalam penelitian ini sampel yang diambil diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi tersebut.

Rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel menurut Umar (2001:109) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 10%.

Berdasarkan rumus diatas untuk mengambil sampel dapat dilakukan sebagai berikut:

$$n = \frac{77}{1 + 77 (0,1)^2}$$

$$n = 43,502825 \text{ orang}$$

Berdasarkan rumus diatas, maka sampel diambil dengan menggunakan cara *simple random sampling* karena populasi yang ada tidak homogen dan hasilnya dibulatkan menjadi sebanyak 44 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui kuesioner kepada responden dan wawancara dengan pihak terkait. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen di kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, logo perusahaan, komposisi karyawan, dan lainnya.

2. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Menyebarakan kuesioner

Sebagai alat utama dalam pengumpulan data yang berupa suatu daftar pernyataan yang diajukan secara tertulis dan disebarakan langsung kepada responden untuk dijawab dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia. Data yang diperoleh dari kuesioner ini merupakan data primer guna menguji hipotesis.

Disamping itu penggunaan kuesioner ini bertujuan mendapatkan informasi dengan reliabilitas dan validitas yang tinggi. Untuk itu dalam tahap selanjutnya dari kuesioner yang telah terkumpul akan dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

b. Mencatat dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan atau penyalinan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang penelitian yang dapat berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, dan komposisi karyawan.

3. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dipergunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian yaitu alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Daftar kuesioner

Daftar kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diajukan kepada seluruh karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang merupakan responden, yang berguna untuk memperoleh data primer yang akurat.

b. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item-item yang ada dalam suatu variabel dan untuk mendapatkan jawaban dari kondisi yang diharapkan dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto, (2002:144) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Sedangkan untuk menghitung r hitung dapat digunakan program *SPSS versi 13.0 for windows*. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi antara x dan y
- n = jumlah sampel (responden)
- X = skor item x
- Y = skor item y

Kriteria pengujian yang digunakan adalah membandingkan angka hasil pengujian dengan angka tabel dengan dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika r hasil perhitungan positif, serta r hasil $>$ r tabel, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil perhitungan negatif, serta r hasil $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2
Ringkasan Hasil Test Validitas Kuisisioner

Variabel	Item	Koefisien korelasi	R tabel	Sig	Keterangan
Metode pendidikan dan pelatihan (X1)	X1.1	0,726	0,297	0,000	Valid
	X1.2	0,669	0,297	0,000	Valid
	X1.3	0,645	0,297	0,000	Valid
	X1.4	0,695	0,297	0,000	Valid
	X1.5	0,850	0,297	0,000	Valid
	X1.6	0,720	0,297	0,000	Valid
	X1.7	0,778	0,297	0,000	Valid
	X1.8	0,749	0,297	0,000	Valid
	X1.9	0,785	0,297	0,000	Valid
	X1.10	0,506	0,297	0,000	Valid
	X1.11	0,610	0,297	0,000	Valid
	X1.12	0,669	0,297	0,000	Valid
	X1.13	0,686	0,297	0,000	Valid
	X1.14	0,751	0,297	0,000	Valid
	X1.15	0,812	0,297	0,000	Valid
	X1.16	0,682	0,297	0,000	Valid
Materi pendidikan dan pelatihan (X2)	X2.1	0,883	0,297	0,000	Valid
	X2.2	0,861	0,297	0,000	Valid
	X2.3	0,798	0,297	0,000	Valid
	X2.4	0,872	0,297	0,000	Valid
	X2.5	0,777	0,297	0,000	Valid
Kemampuan kerja (X3)	X3.1	0,855	0,297	0,000	Valid
	X3.2	0,831	0,297	0,000	Valid
	X3.3	0,879	0,297	0,000	Valid
	X3.4	0,815	0,297	0,000	Valid
	X3.5	0,843	0,297	0,000	Valid
	X3.6	0,638	0,297	0,000	Valid
Kinerja karyawan (Y)	Y.1	0,560	0,297	0,000	Valid
	Y.2	0,771	0,297	0,000	Valid
	Y.3	0,732	0,297	0,000	Valid
	Y.4	0,763	0,297	0,000	Valid
	Y.5	0,864	0,297	0,000	Valid
	Y.6	0,847	0,297	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah (lampiran 3)

Validitas diukur dengan membandingkan nilai korelasi masing-masing indikator dengan nilai korelasi tabel (r tabel). Nilai r tabel *product moment* pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 44$ sebesar 0,297. Dari pengolahan data terlihat dari 35 indikator yang diuji, semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari r tabel, serta probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, artinya ada hubungan yang signifikan antara skor masing-masing indikator dengan skor total.

Korelasi yang signifikan menunjukkan bahwa indikator memang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, dengan kata lain instrumen yang digunakan valid dengan demikian dapat dipakai dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002:154) reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik, dengan demikian reliabilitas menunjuk pada tingkat keterhandalan sesuatu. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto 2002:171) karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyak soal

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

σ^2 = varians total

Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

Tabel 3.3
Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Metode pendidikan dan pelatihan (X1)	0,931	Reliabel
Materi pendidikan dan pelatihan (X2)	0,889	Reliabel
Kemampuan kerja (X3)	0,889	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,849	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item pertanyaan yang sudah valid. Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6 (Nurgiyantoro, 2000:312). Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang teramat penting dalam sebuah penelitian karena analisis data dapat memberikan arti dan makna yang berguna untuk memberikan jawaban dari tujuan penelitian dan sekaligus memecahkan masalah penelitian. Dengan demikian diperoleh manfaat yang dapat dipakai untuk menguji kebenaran hipotesis-hipotesis penelitian.

Menurut Sugiyono (2006:142) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Adapun analisis data penelitian ini adalah:

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2006:142) analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data dilakukan pembahasan deskriptif.

Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik *absolute* maupun presentase.

2. Analisis Jalur

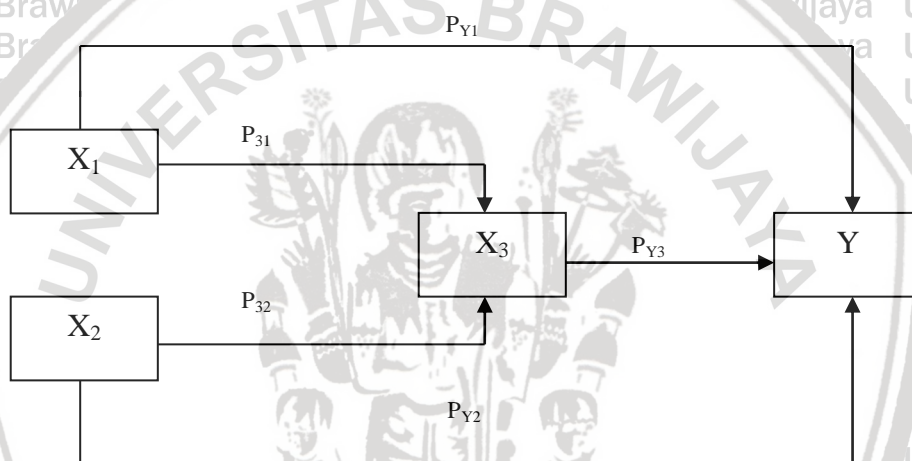
Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab akibat, selain itu analisis jalur ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen). Menurut Sugiyono (2006:42) dinamakan analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara (X_3). Menurut Sarwono (2006:147) analisis jalur merupakan bagian analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih variabel perantara.

Dengan adanya variabel antara ini, akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah dalam mencapai sasaran akhir harus terlebih dahulu melalui variabel antara atau bisa langsung menuju sasaran akhir. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis jalur (*Path Analysis*). Adalah sebagai berikut :

a. Membuat diagram jalur

Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui arah hubungan variabel yang akan diteliti, sehingga peneliti akan lebih mudah untuk menentukan struktur model dan persamaan struktur modelnya. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1
Pola Hubungan Antar Variabel
(Diagram Analisis Jalur)



b. Mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung

Untuk mencari pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai jalur yang terdapat pada diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + \epsilon_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = P_{Y1}X_1 + P_{Y2}X_2 + P_{Y3}X_3 + \epsilon_2 \dots \dots \dots (2)$$

Menurut Salimun (2002:55) untuk mencari pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel dapat dicari dengan mengalikan masing-masing

koefisien path (Beta) X_1 dan X_2 terhadap X_3 dengan masing-masing koefisien path (Beta) X_1 dan X_2 terhadap Y .

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dihitung dengan menggunakan uji t (individual test), karena variabel-variabel pendidikan dan pelatihan sebagai variabel eksogen yang digunakan hanya sebagian saja dari keseluruhan variabel pendidikan dan pelatihan atau dapat dikatakan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan yang digunakan telah terstandarisasi sebelumnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara terpisah (parsial). Nilai signifikan pengaruh variabel dapat diketahui dengan melihat nilai signifikansi t yang lebih kecil dari 0,05. Jika lebih dari 0,05 maka nilai hubungan tersebut tidak signifikan.

Semua penghitungan ini akan dilakukan oleh komputer dengan menggunakan program *SPSS versi 13.0 for windows*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian

1. Sejarah berdirinya PT. PLN

a. Kapan Listrik Bersinar di Indonesia

Menurut berbagai keterangan yang ditemukan, listrik mulai bersinar di Indonesia pada akhir abad ke-19 zaman pemerintahan Hindia-Belanda.

Pembangunan kelistrikan di wilayah Indonesia terjadi sebagai berikut:

- 1) Elektrifikasi di wilayah kota Batavia sekitar tahun 1893
- 2) Elektrifikasi di wilayah kota Medan sekitar tahun 1903
- 3) Elektrifikasi di wilayah kota Surabaya kira-kira tahun 1907

b. Beberapa Perusahaan Listrik Jaman Hindia Belanda

Menurut catatan pendirian perusahaan listrik Belanda di Indonesia terjadi sebagai berikut :

- 1) Perusahaan listrik NV NIGM (berubah menjadi NV OGEM)
- 2) Perusahaan listrik NV ANIEM
- 3) Perusahaan listrik NV GEBEO
- 4) Perusahaan listrik ELECTRA
- 5) Perusahaan listrik SEM
- 6) Perusahaan listrik OJEM
- 7) Berdiri dan beroperasinya perusahaan listrik EMR

c. Perusahaan Listrik Jaman Jepang

Perusahaan listrik Belanda yang berada di Indonesia pada jaman pendudukan Jepang oleh angkutan darat Jepang dijadikan perusahaan listrik Jepang dengan nama sebagai berikut :

- 1) Jawa Denki Jogyokosho kantor pusat di Jakarta
- 2) Seribu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Barat
- 3) Chobu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Tengah
- 4) Tobu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Timur
- 5) Cabang-cabang Perusahaan Listrik tetap seperti semula

d. Perusahaan Listrik Setelah Proklamasi Kemerdekaan

Pengambilan Pimpinan Perusahaan Listrik pertama-tama terjadi pada tanggal 21 September 1945 di pusat (Jawa Denki Jogyo Kosah) Jakarta oleh kesatuan Aksi Karyawan Listrik, setelah gagalnya rapat tanggal 19 September 1945 dan dalam hari berikutnya pengambil alihan meluas ke daerah lainnya, seperti Perusahaan Listrik Surabaya, Semarang, Bandung, Jogjakarta dan berbagai kota lainnya di pulau Jawa maupun luar Jawa.

Setelah penyerahan kedaulatan dari pemerintah Belanda kepada RIS, perusahaan listrik Belanda kecuali pembangkit tenaga listrik LWB tetap dikuasai pemerintah RI dengan nama PLN.

e. Nasionalisasi Perusahaan Listrik Indonesia

Tuntutan Nasionalisasi Perusahaan Listrik Belanda merupakan salah satu program Organisasi Buruh (SBLGI) non-Vak Sentral. Pelaksanaan nasionalisasi terhadap perusahaan listrik NV OGEM untuk Jakarta dan Cirebon terjadi pada

tanggal 1 Januari 1945, dan terhadap NV ANIEM terjadi pada tanggal 1 November 1945 untuk kelistrikan wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Setelah adanya dinasionalisasikan maka dibentuklah PENUDITEL.

f. Perkembangan Organisasi

Perusahaan listrik yang diambil alih pada tahun 1957 oleh pemerintah dimasukkan dalam badan pimpinan umum perusahaan listrik berdasarkan UU No. 16/I/20 tgl 10 Mei 1961. Pada tahun 1965 Struktur organisasi PLN di wilayah ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah yaitu:

- 1) 12 PLN Eksploitasi Distribusi
- 2) 1 PLN Eksploitasi Pembangkit
- 3) 1 PLN Gas

Tahun 1965 dengan peraturan No. 9/PRT/1964 BPU PLN dibekukan, dengan peraturan No. 1/PRT/1965 dua perusahaan listrik dan gas menjadi Perusahaan Listrik Negara dan Perusahaan Gas Negara. Dengan keputusan PULT No. 1/PRT/1973 PLN berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara yang memiliki wewenang tunggal. Perusahaan negara dibentuk pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik di seluruh wilayah RI.

2. Badan Hukum Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Malang memperoleh status badan hukum pada tanggal 16 Juni 1994 dengan No. Akte Notaris Soecipto, SH 169/1994. Ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 26/010/2001 tanggal 20 Februari 2001 tentang organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area

Pelayanan dan Jaringan Malang serta diumumkan pada tanggal 1 April 2001.

Sehingga PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berubah menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

3. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terletak pada Jl.

Basuki Rahmat No. 100 Malang. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah-tengah kota. Di sebelah timur terdapat taman rekreasi Senaputra, sebelah barat terdapat kantor Polresta Malang, sebelah utara terdapat RSU Syaiful Anwar dan sebelah selatan terdapat BCA Malang.

Bentuk badan hukum dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah BUMN dan berdasarkan PP RI No. 17/1990 ditetapkan sebagai perusahaan umum listrik negara. Selanjutnya berdasarkan PP No. 23/1994 ditetapkan sebagai PT (Persero), karena mempunyai cabang maka berdasarkan keputusan direksi No. 001.K/030/DIR 1994 terhitung mulai tanggal 1 Agustus 1994 PLN cabang Malang berubah menjadi PT.(Persero) dan tahun 2001 cabang berubah menjadi area pelayanan.

4. Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan

a. Visi

Visi dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah pada tahun 2012 diakui sebagai unit distribusi dengan pelayanan kelas dunia dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mengedepankan budaya integritas

b. Misi

Misi dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan pelayanan yang transparan kepada pelanggan dengan cepat, tepat tuntas dan berintegritas.
- 2) Selalu melakukan perbaikan pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

c. Sasaran

Sasaran PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang antara lain :

- 1) Menyiapkan Strategi Unit Bisnis menjadi anak perusahaan yang mandiri.
- 2) Meningkatkan *Customer Value*, *Share Holder Value* dan *Employee Value*.
- 3) Meningkatkan kompetensi dan efektivitas kinerja SDM.
- 4) Mengupayakan penerapan tarif tenaga listrik sesuai dengan ekonominya (*Customer Oriented Company*).
- 5) Menyediakan tenaga listrik dengan jumlah dan kualitas yang memadai sesuai dengan kaidah bisnis wajar.

d. Tujuan

Adapun tujuan dari PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut :

- 1) Korporatisasi (kelayakan keuangan) sebagai perusahaan yang mandiri.
- 2) Transparansi/akuntabilitas dalam bidang peran, tugas, tanggungjawab dan wewenang.

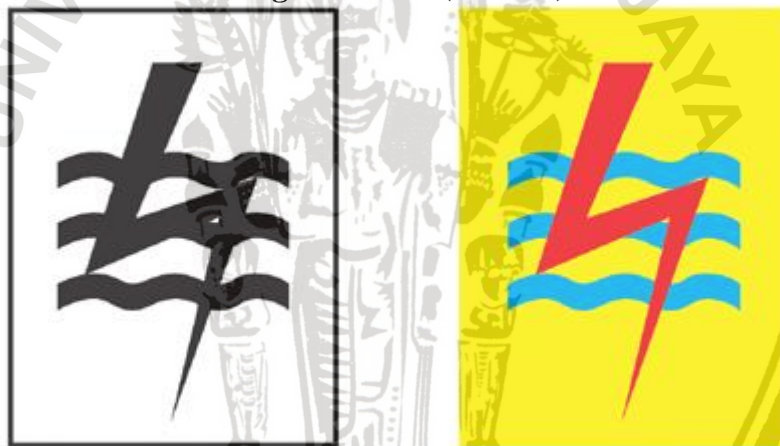
3) Peningkatan efisiensi dan pengembangan usaha.

5. Logo dan Motto

a. Logo PT. PLN (Persero)

Bentuk, warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No : 031/DIR/76 tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Umum Listrik Negara.

Gambar 4.1
Logo PT. PLN (Persero)



1) Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT. PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.

2) Petir atau Kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT. PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

3) Tiga Gelombang

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT. PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Di samping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

b. Motto PT. PLN (Persero)

Motto dari PT. PLN (Persero) adalah Listrik untuk kehidupan yang lebih baik.

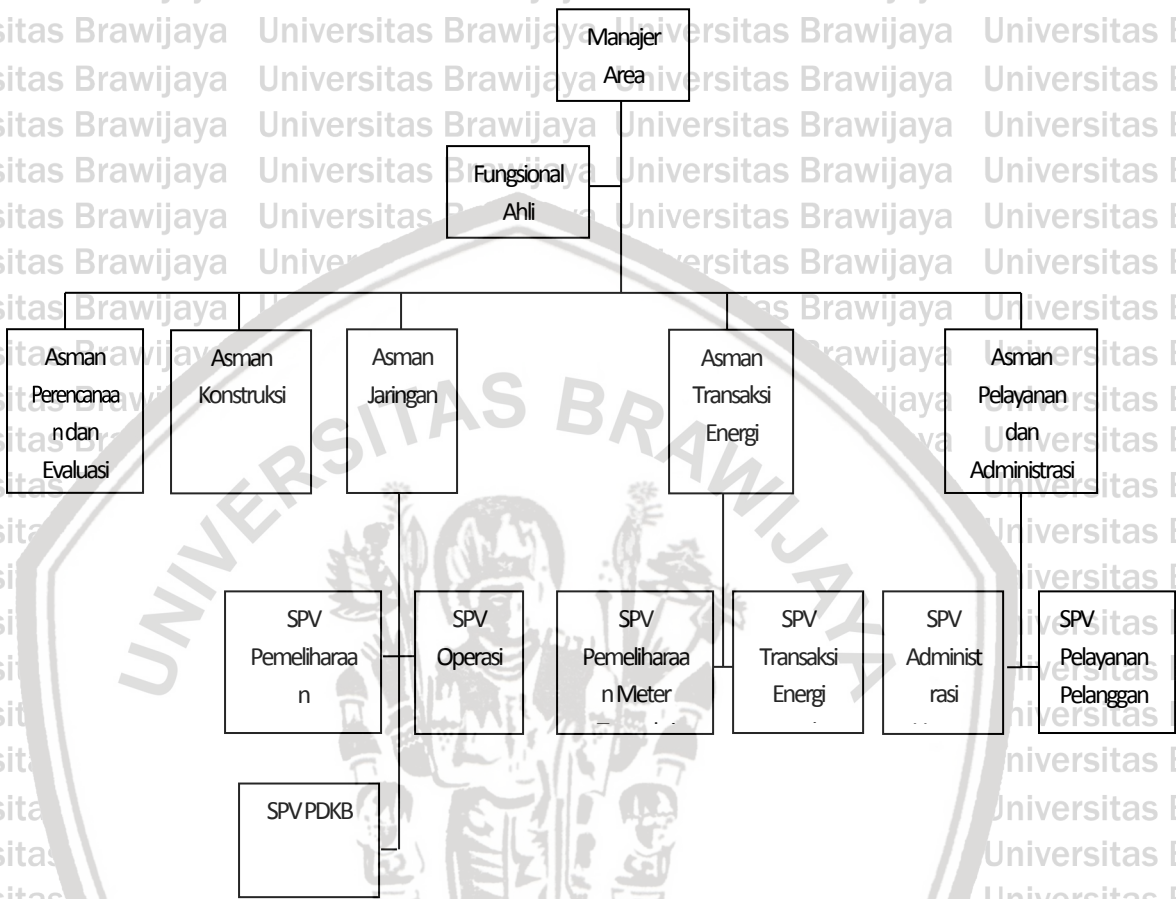
6. Struktur Organisasi

Berikut ini gambaran struktur organisasi pada PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur Area Malang, beserta penjelasannya tentang fungsinya.

Bagan struktur organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.2
Bagan Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang



a. Manajer Area

Mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib Administrasi Tata Usaha Langganan, Administrasi Keuangan, Administrasi Perbekalan, serta mengelola SDM untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan serta citra PLN yang lebih baik.

b. Fungsional Ahli

Fungsional Ahli terdiri dari 9 bagian, sebagai berikut:

1) Senior Specialist II Kinerja

Mengevaluasi pencapaian target kinerja dan mengkoordinasikan RKAP untuk meningkatkan hasil kinerja.

2) Analyst Kinerja

Mengkoordinasikan laporan kinerja dan validasi data lintas fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja yang ditetapkan.

3) Assistant Analyst Kinerja

Mengolah data pendukung sebagai bahan penyusunan RKAP dan laporan kinerja untuk mendukung perencanaan dan pencapaian target kinerja yang ditetapkan.

4) Senior Engineer II K2

Mengevaluasi dan menganalisa program pengendalian pencegahan kecelakaan, pencemaran dan pengelolaan limbah untuk menjamin terpenuhinya standarisasi yang berlaku bagi kenyamanan pegawai dalam bekerja sesuai ketentuan perundang-undangan.

5) Engineer LK2

Melakukan kegiatan pelaksanaan pengelolaan lingkungan terpadu melalui program pencegahan kecelakaan, program pengendalian pencemaran dan pengelolaan limbah untuk menjamin terpenuhinya standarisasi yang berlaku sesuai ketentuan perundang-undangan.

6) Assistant Engineer LK2

Memastikan informasi, panduan dan juklak teknis pencegahan kecelakaan kepada pekerja/masyarakat umum, instalasi dan lingkungan sekitar instalasi

untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan dalam upaya memenuhi ketentuan perundang-undangan dan standarisasi yang berlaku.

7) Senior Specialist II Manajemen Mutu

Mengkoordinasikan dan mengevaluasi konsistensi implementasi sistem dan prosedur bisnis proses secara berkala dan berkelanjutan untuk mendukung sistem manajemen mutu berjalan efektif dan kontinyu.

8) Analyst Manajemen Mutu

Mengevaluasi efektifitas tinjauan manajemen (*management review*) secara periodik melalui audit mutu internal untuk mendukung kesempurnaan perbaikan pelaksanaan sistem manajemen mutu.

9) Assistant Analyst Manajemen Mutu

Melaksanakan kegiatan penyusunan dokumen mutu yang baru maupun revisi dan menyampaikan hasil perubahannya atas hasil audit eksternal untuk meningkatkan tertib administrasi dalam penyusunan dokumen.

c. Asman Perencanaan dan Evaluasi

Mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya, mulai dari RUPTL, RKAP, LKAO, LKAI, Prakiraan beban, Master Plan Jaringan Distribusi dan kelayakan pembangunannya untuk menunjang kegiatan operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah.

d. Asman Konstruksi

Mengkoordinasi rencana kegiatan konstruksi jaringan distribusi meliputi penyusunan RAB, perencanaan dan pengadaan kebutuhan material teknik, penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi

peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi sampai siap operasi untuk pembangunan atau rehabilitasi jaringan distribusi.

e. Asman Jaringan

Melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan operasi, efisiensi, pemeliharaan, pembangkitan, PDKB TM dan fungsi lain terkait untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan.

f. Asman Transaksi Energi

Mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), pengelolaan APP terdiri dari (Pemasangan, Pengoperasian, Pemeliharaan dan Pengendalian) untuk memenuhi standar operasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat.

g. Asman Pelayanan dan Administrasi

Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Fungsi I, IV, V dan VI, serta mengendalikan fungsi administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

h. Supervisor Pemeliharaan

Melaksanakan kegiatan pemeliharaan tenaga listrik dan pemulihannya untuk meningkatkan standart sistem penyaluran listrik yang handal sesuai tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

i. Supervisor Operasi

Mengatur sistem dan operasi penyaluran tenaga listrik, mengendalikan operasinya, mengkoordinir pemadaman tenaga listrik dan pemulihannya untuk mencapai standart sistem penyaluran listrik, keandalan dan tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

j. Supervisor PDKB

Memastikan pelaksanaan kegiatan PDKB SUTM melalui Surat Perintah Pelaksanaan Pekerjaan (SP2B) dan Surat Perintah Pengawasan dan Pelaksanaan Pekerjaan (SP3B) termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam sesuai TMP.

k. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Memastikan kegiatan pemeliharaan meter transaksi bahwa sistem pengukuran dan pembatas daya masih berfungsi dengan benar berada dalam julat kelas akurasinya untuk memenuhi standar operasional yang berlaku.

l. Supervisor Transaksi Energi Listrik

Mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), pemasangan, pengoperasian dan pengendalian alat pembatas pengukuran (APP-Mekanik), proteksi pelanggan/jaringan distribusi, Automatic Meter Reading (AMR), untuk memenuhi standar operasional yang berlaku.

m. Supervisor Administrasi Umum

Memastikan dan memonitor administrasi SDM, kegiatan kesekretariatan, proses akuntansi dan keuangan untuk menjamin terpenuhinya tertib administrasi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

n. Supervisor Pelayanan Pelanggan

Memastikan kegiatan verifikasi atau rekonsiliasi Fungsi I, IV, V dan VI, serta kegiatan peningkatan pelayanan kepada pelanggan melalui strategi pemasaran produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengamanan pendapatan.

7. Kegiatan Usaha

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perseroan yang bergerak dibidang jasa pelayanan listrik. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang memberikan pelayanan jasa bagi pelanggan yang memerlukan tenaga listrik dan merupakan satu-satunya perusahaan yang mendapat wewenang dari pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik. Kegiatan yang dilakukan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang meliputi :

- a. Merencanakan dan mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum.
- b. Mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik berdasarkan prinsip pengelolaan usaha.
- c. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
- d. Memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

8. Sistem Upah dan Penggajian

Sistem gaji di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sistem gaji bulanan yaitu gaji diberikan pada karyawan setiap sebulan sekali pada tiap minggu pertama. Gaji karyawan disesuaikan dengan golongan karyawan, peringkat dan tingkat absensi, gaji yang diberikan meliputi gaji pokok dan tunjangan-tunjangan kompensasi.

9. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan yang berlaku pada PT. PLN (Persero) Area Malang adalah selama satu minggu hanya ada lima efektif yaitu hari Senin sampai Jum'at sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur. Berikut ini jam kerja karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Tabel 4.1
Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Hari	Jam Kerja
Senin-Kamis	07.30-16.00
Istirahat	11.30-12.30
Jum'at	07.00-16.00
Istirahat	11.30-13.00

Sumber : PT. PLN (Persero) Area Malang, 2012

10. Produksi

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah sebuah perusahaan penghasil jasa berupa listrik. Kepada masyarakat umum yang ingin menjadi pelanggan tetap harus memenuhi beberapa persyaratan mudah yang telah ditentukan oleh PT. PLN (Persero) yaitu membuat permohonan (yang berisi KTP si pemohon dan fotocopy rekening listrik) selanjutnya oleh pihak PLN akan disurvei lebih lanjut. Setelah disetujui akan diberikan surat ijin penyambungan,

listrik dapat langsung diproses jika calon pelanggan membayar biaya penyambungan dan uang jaminan langganan.

B. Gambaran Umum Responden

1. Responden Berdasarkan Usia

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
1	<25 tahun	4	9,1
2	26-35 tahun	22	50,0
3	>35 tahun	18	40,9
	Total	44	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2012.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa responden yang berusia < 25 tahun sebanyak 4 responden (9,1%), usia 26 – 35 tahun sebanyak 22 responden (50%) dan yang berusia > 35 tahun sebanyak 18 responden (36%). Dengan demikian kelompok usia antara 26 – 35 tahun merupakan kelompok yang dominan.

2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-laki	28	63,6
Perempuan	16	36,4
Total	44	100

Sumber : Data Primer diolah, 2012.

Dilihat dari jenis kelamin responden di atas dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 responden (63,6%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 responden (36,4%).

3. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
Kurang dari 5 tahun	8	18,2
5-10 tahun	15	34,1
Lebih dari 10 tahun	21	47,7
Total	44	100,0

Sumber : Data Primer diolah, 2012.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 8 responden (18,2%), antara 5 – 10 tahun sebanyak 15 responden (34,1%) dan yang memiliki kerja lebih besar dari 10 tahun sebanyak 21 responden (47,7%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden sudah lama bekerja di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

C. Deskripsi Variabel

1. Variabel Metode pendidikan dan pelatihan (X1)

Indikator yang digunakan dalam variabel metode pendidikan dan pelatihan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pendidikan dan Pelatihan (X₁)

No.	Item	Skor Jawaban										Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X1.1	0	0,0	2	4,5	8	18,2	12	27,3	22	50,0	4,2
2	X1.2	0	0,0	1	2,3	11	25,0	18	40,9	14	31,8	4,0
3	X1.3	0	0,0	0	0,0	11	25,0	13	29,5	20	45,5	4,2
4	X1.4	0	0,0	0	0,0	4	9,1	22	50,0	18	40,9	4,3
5	X1.5	0	0,0	0	0,0	12	27,3	18	40,9	14	31,8	4,0
6	X1.6	0	0,0	0	0,0	8	18,2	20	45,5	16	36,4	4,2
7	X1.7	0	0,0	0	0,0	15	34,1	12	27,3	17	38,6	4,0
8	X1.8	0	0,0	0	0,0	14	31,8	15	34,1	15	34,1	4,0
9	X1.9	0	0,0	0	0,0	12	27,3	10	22,7	22	50,0	4,2
10	X1.10	1	2,3	4	9,1	22	50,0	11	25,0	6	13,6	3,4
11	X1.11	1	2,3	6	13,6	12	27,3	18	40,9	7	15,9	3,5
12	X1.12	0	0,0	4	9,1	12	27,3	21	47,7	7	15,9	3,7
13	X1.13	0	0,0	1	2,3	25	56,8	13	29,5	5	11,4	3,5
14	X1.14	0	0,0	2	4,5	20	45,5	15	34,1	7	15,9	3,6
15	X1.15	0	0,0	2	4,5	22	50,0	13	29,5	7	15,9	3,6
16	X1.16	0	0,0	0	0,0	26	59,1	13	29,5	5	11,4	3,5
Rata-rata Metode Pendidikan dan Pelatihan												3,9

Sumber : Data primer yang diolah, 2012.

Keterangan :

- X1.1 : rotasi jabatan mengembangkan kerjasama antar karyawan
- X1.2 : rotasi jabatan menambah pengetahuan
- X1.3 : rotasi jabatan meningkatkan efektivitas kerja
- X1.4 : latihan instruksi kerja meningkatkan pengetahuan
- X1.5 : magang meningkatkan ketrampilan pekerjaan
- X1.6 : magang mengembangkan pengetahuan karyawan
- X1.7 : *coaching* meningkatkan *skill*
- X1.8 : penugasan sementara menambah pengalaman
- X1.9 : penugasan sementara menambah pengetahuan
- X1.10 : sistem penilaian prestasi memotivasi karyawan
- X1.11 : keberhasilan pelaksanaan metode studi kasus
- X1.12 : keberhasilan pelaksanaan metode *role playing*
- X1.13 : keberhasilan pelaksanaan metode *business game*
- X1.14 : keberhasilan pelaksanaan metode kuliah
- X1.15 : keberhasilan pelaksanaan metode *programmed instruction*
- X1.16 : keberhasilan pelaksanaan metode *self study*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata metode pendidikan dan pelatihan sebesar 3,9, sehingga masuk dalam kategori setuju. Hal ini didukung dari masing-masing item rotasi jabatan mengembangkan kerjasama antar karyawan sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50%, rotasi jabatan menambah pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda-

80

beda sebagian besar menjawab setuju sebesar 40,9%, rotasi jabatan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi sebagian besar menjawab sangat setuju sebesar 45,5%, latihan instruksi kerja meningkatkan pengetahuan mengenai pekerjaan sebagian besar menjawab setuju sebesar 50%, magang meningkatkan ketrampilan pekerjaan sebagian besar menjawab setuju sebesar 40,9%, magang mengembangkan pengetahuan karyawan sebagian besar menjawab setuju sebesar 45,5%, bahwa metode *coaching* meningkatkan *skill* karyawan mengenai pekerjaan di bidangnya sebagian besar menjawab sangat setuju sebesar 38,6%, penugasan sementara menambah pengalaman baru sebagian besar menjawab sangat setuju sebesar 34,1%, penugasan sementara menambah pengetahuan mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam perusahaan sebagian besar menjawab sangat setuju sebesar 50%, metode studi kasus mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan sebagian besar menjawab setuju sebesar 40,9%, metode *role playing* mengembangkan ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skill*) sebagian besar menjawab setuju sebesar 47,7%, metode *business game* meningkatkan kemampuan karyawan mengelola operasi-operasi perusahaan sebagian besar menjawab setuju sebesar 29,5%, metode kuliah meningkatkan pengetahuan sebagian besar menjawab setuju sebesar 34,1%. Hal ini menunjukkan bahwa metode pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang sudah sesuai dengan yang dibutuhkan instansi.

2. Variabel Materi pendidikan dan pelatihan (X2)

Indikator yang digunakan dalam variabel materi pendidikan dan pelatihan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

No	Item	Skor Jawaban										Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X2.1	0	0,0	1	2,3	15	34,1	19	43,2	9	20,5	3,8
2	X2.2	0	0,0	3	6,8	17	38,6	14	31,8	10	22,7	3,7
3	X2.3	0	0,0	3	6,8	17	38,6	14	31,8	10	22,7	3,7
4	X2.4	0	0,0	2	4,5	7	15,9	22	50,0	13	29,5	4,0
5	X2.5	0	0,0	5	11,4	18	40,9	11	25,0	10	22,7	3,6
Rata-rata Materi Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)												3,8

Sumber : Data primer yang diolah, 2012.

Keterangan :

- X2.1 : Materi diklat sesuai dengan kebutuhan sehari-hari karyawan
- X2.2 : Materi diklat sesuai dengan kebutuhan peserta
- X2.3 : Materi diklat memenuhi kebutuhan organisasi
- X2.4 : Mengajarkan berbagai ketrampilan
- X2.5 : Meningkatkan pengetahuan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata materi pendidikan dan pelatihan sebesar 3,8, sehingga masuk dalam kategori setuju. Hal ini didukung dari masing-masing item materi diklat sesuai dengan kebutuhan sehari-hari karyawan sebagian besar menjawab setuju sebanyak 43,2%, dan mengajarkan berbagai keterampilan sebagian besar menjawab setuju sebesar 50%.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang diterapkan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan PT. PLN (Persero) Distribusi

Jawa Timur Area Malang.

3. Variabel kemampuan kerja (X3)

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan kerja disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (X3)

No	Item	Skor Jawaban										Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X3.1	0	0,0	1	2,3	12	27,3	23	52,3	8	18,2	3,9
2	X3.2	0	0,0	0	0,0	20	45,5	17	38,6	7	15,9	3,7
3	X3.3	0	0,0	7	15,9	24	54,5	5	11,4	8	18,2	3,3
4	X3.4	0	0,0	7	15,9	20	45,5	9	20,5	8	18,2	3,4
5	X3.5	0	0,0	16	36,4	16	36,4	5	11,4	7	15,9	3,1
6	X3.6	0	0,0	2	4,5	11	25,0	15	34,1	16	36,4	4,0
Rata-rata Kemampuan Kerja (X3)												3,6

Sumber : Data primer yang diolah, 2012.

Keterangan :

- X3.1 : Penguasaan terhadap bidang pekerjaan
- X3.2 : Penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan
- X3.3 : Penyelesaian pekerjaan dengan rapi
- X3.4 : Penyelesaian pekerjaan dengan cepat
- X3.5 : Tingkat kedisiplinan
- X3.6 : Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata kemampuan kerja sebesar 3,6, sehingga masuk dalam kategori setuju. Hal ini juga didukung dari masing-masing item penguasaan terhadap bidang pekerjaan sebagian besar menjawab setuju sebanyak 52,3%, penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan menjawab setuju sebesar 38,6%, penyelesaian pekerjaan dengan rapi menjawab sangat setuju sebesar 18,2%, penyelesaian pekerjaan dengan cepat menjawab setuju sebesar 20,5%, tingkat kedisiplinan menjawab sangat setuju sebanyak 15,9%, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan menjawab sangat setuju sebanyak 36,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur Area Malang memiliki kemampuan kerja yang baik.

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item	Skor Jawaban										Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y.1	0	0,0	0	0,0	27	61,4	15	34,1	2	4,5	3,4
2	Y.2	0	0,0	0	0,0	21	47,7	19	43,2	4	9,1	3,6
3	Y.3	0	0,0	1	2,3	22	50,0	10	22,7	11	25,0	3,7
4	Y.4	0	0,0	0	0,0	25	56,8	7	15,9	12	27,3	3,7
5	Y.5	0	0,0	0	0,0	17	38,6	19	43,2	8	18,2	3,8
6	Y.6	0	0,0	2	4,5	21	47,7	14	31,8	7	15,9	3,6
Rata-rata Kinerja Karyawan (Y)												3,6

Sumber : Data primer yang diolah, 2012.

Keterangan :

- Y.1 : Tingkat kerapian pekerjaan
- Y.2 : Mutu pekerjaan sesuai standar
- Y.3 : Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja
- Y.4 : Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
- Y.5 : Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu
- Y.6 : Ketepatan waktu bekerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,6, sehingga masuk dalam kategori setuju. Hal ini juga didukung dari masing-masing item tingkat kerapian pekerjaan menjawab setuju sebanyak 34,1%, mutu pekerjaan sesuai standar menjawab setuju sebesar 43,2%, kesesuaian hasil kerja dengan target menjawab sangat setuju sebesar 25,0%, jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai standar perusahaan menjawab sangat setuju sebesar 27,3%, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu menjawab setuju sebanyak 43,2%, dan ketepatan waktu bekerja menjawab setuju sebanyak 31,8%.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang memiliki kinerja yang tinggi.

D. Validitas Model

Pengujian terhadap validitas model di dalam analisis jalur sangat perlu dilakukan agar dapat diketahui sah atau tidaknya suatu analisis yang telah dilakukan. Pengujian terhadap validitas model dalam analisis jalur terdapat dua indikator yang perlu dilihat, yaitu koefisien determinasi total (R_m^2). Dalam hal ini, interpretasi koefisien determinasi (R_m^2) sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

$$R_m^2 = 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2 - \dots - Pe_i^2$$

$$Pe_1^2 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,636} = 0,844$$

$$Pe_2^2 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,747} = 0,665$$

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (0,844)^2 - (0,665)^2 \\ &= 1 - (0,713) - (0,442) \\ &= 1 - 0,315 \\ &= 0,685 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi total sebesar 0,685 menunjukkan jika keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 68,5% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 68,5% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan yang 31,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model) dan error.

E. Pengaruh Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja

Untuk mengetahui pengaruh metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja secara langsung, dan

besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier berganda.

Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + e_1$$

Tabel 4.9

Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Metode Pendidikan dan Pelatihan dan Materi Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	T	Sig	Keterangan
Constant			0,030	0,977	
Metode pendidikan dan pelatihan	0,291	0,334	2,272	0,028	Ho ditolak
Materi pendidikan dan pelatihan	0,571	0,572	4,462	0,000	Ho ditolak
Variabel terikat : kemampuan kerja					
Multiple R	= 0,797				
R square (R ²)	= 0,636				
F hitung	= 35,759				
F tabel	= 3,23				
Sig. F	= 0,000				
t tabel	= 2,021				
SEE	= 0,44785				
α	= 0,05				

Sumber : Data diolah (2012).

Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$X_3 = 0,291X_1 + 0,571X_2 + 0,44785$$

Hasil uji simultan dari variabel metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan menunjukkan nilai *multiple correlations* (R) sebesar 0,797. Koefisien korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika R mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat variabel bebas itu dalam mempengaruhi variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai R = 0,797 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel metode

pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama terhadap variabel kemampuan kerja karyawan. Nilai positif menunjukkan jika metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan mengalami peningkatan maka kemampuan kerja karyawan juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 35,759 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 3,23. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , jadi metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan. Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas berupa metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kemampuan kerja adalah signifikan. Variabel metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama mempengaruhi kemampuan kerja sebesar 63,6% ($R^2 = 0,636$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel metode pendidikan dan pelatihan dan materi pendidikan dan pelatihan yaitu sebesar 36,4%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung metode pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel metode pendidikan dan pelatihan sebesar 0,291 menunjukkan bahwa dengan semakin tinggi metode pendidikan dan

pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja, artinya semakin besar dampak metode pendidikan dan pelatihan, maka akan semakin tinggi kemampuan kerja.

Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel metode pendidikan dan pelatihan sebesar 0,334 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel metode pendidikan dan pelatihan dalam menjelaskan keragaman kemampuan kerja adalah sebesar 33,4%.

Pengaruh langsung materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel metode pendidikan dan pelatihan sebesar 0,571 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik materi pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja, artinya semakin besar atau baik dampak materi pendidikan dan pelatihan itu maka akan semakin besar pula peningkatan kemampuan kerja. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel metode pendidikan dan pelatihan sebesar 0,572 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel materi pendidikan dan pelatihan dalam menjelaskan keragaman kemampuan kerja adalah sebesar 57,2%.

Tingkat keberartian pengaruh variabel metode pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kemampuan kerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel metode pendidikan dan pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,272 dan nilai signifikansi t $0,028 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan *terdapat pengaruh langsung dan*

signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu hipotesis tersebut dapat diterima.

Tingkat keberartian pengaruh variabel materi pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kemampuan kerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel materi pendidikan dan pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 4,462 dan nilai signifikansi $t_{0,000} < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan *terdapat pengaruh langsung signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja* dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu hipotesis tersebut dapat diterima.

F. Pengaruh Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan serta Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan secara langsung, dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = P_{y1}X_1 + P_{y2}X_2 + P_{y3}X_3 + e_2$$

Tabel 4.10
Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Metode Pendidikan dan Pelatihan,
Materi Pendidikan dan Pelatihan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			1,705	0,096	
Metode pendidikan dan pelatihan	0,296	0,378	2,585	0,013	Ho ditolak
Materi pendidikan dan pelatihan	0,312	0,351	2,369	0,023	Ho ditolak
Kemampuan kerja	0,354	0,391	2,686	0,010	Ho ditolak
Variabel terikat : Kinerja karyawan					
Multiple R	= 0,864				
R square (R ²)	= 0,747				
F hitung	= 39,353				
F tabel	= 2,88				
Sig. F	= 0,000				
t tabel	= 2,021				
SEE	= 0,30399				
α	= 0,05				

Sumber : Data diolah (2012).

Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$Z_y = 0,296Z_1 + 0,312Z_2 + 0,354X + 0,30399$$

Hasil uji simultan dari variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan menunjukkan nilai *multiple correlations* (R) sebesar 0,864. Koefisien korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika R mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat variabel bebas itu dalam mempengaruhi variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai R = 0,864 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel materi pendidikan dan pelatihan, kemampuan kerja dan metode pendidikan dan pelatihan

(X) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai positif menunjukkan jika materi pendidikan dan pelatihan, kemampuan kerja dan metode pendidikan dan pelatihan mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 39,353 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 2,88. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , jadi keputusannya adalah menerima hipotesis yang menyatakan bahwa materi pendidikan dan pelatihan, kemampuan kerja dan metode pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas berupa metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, dan kemampuan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah signifikan. Variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 74,7% ($R^2 = 0,747$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja yaitu sebesar 25,3%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel materi pendidikan dan pelatihan sebesar 0,296 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik metode pendidikan dan

pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar atau baik dampak metode pendidikan dan pelatihan itu maka akan semakin besar pula peningkatan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel metode pendidikan dan pelatihan sebesar 0,378 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel metode pendidikan dan pelatihan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 37,8%.

Pengaruh langsung materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel materi pendidikan dan pelatihan sebesar 0,312 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik materi pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar atau baik dampak materi pendidikan dan pelatihan itu maka akan semakin besar pula peningkatan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel materi pendidikan dan pelatihan sebesar 0,351 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel materi pendidikan dan pelatihan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 35,1%.

Pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel kemampuan kerja sebesar 0,354 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik kemampuan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar atau baik dampak kemampuan kerja itu maka akan semakin besar pula peningkatan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel kemampuan kerja sebesar 0,391 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel kemampuan kerja dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 39,1%.

Tingkat keberartian pengaruh variabel metode pendidikan dan pelatihan terhadap variabel Kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel metode pendidikan dan pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,585 dan nilai signifikansi $t_{0,013} < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan *terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan* dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu hipotesis tersebut dapat diterima.

Tingkat keberartian pengaruh variabel materi pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel materi pendidikan dan pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,369 dan nilai signifikansi $t_{0,023} < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan *terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan* dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu hipotesis tersebut dapat diterima.

Tingkat keberartian pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel kemampuan kerja secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,686 dan nilai signifikansi $t\ 0,010 < 0,05$.

Dengan demikian terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

G. Pengaruh Tidak Langsung Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Setelah mengetahui pengaruh secara langsung dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik pada model persamaan regresi pertama dan kedua, maka selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari dua variabel bebas yaitu metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja.

Adapun ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari jalur penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11
Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

No	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1	X1 → Y	0,296	Melalui kemampuan kerja $0,291 \times 0,354 = 0,103$	0,399
2	X2 → Y	0,312	Melalui kemampuan kerja $0,571 \times 0,354 = 0,202$	0,514
3	X1 dan X2 → Y	0,701	Melalui kemampuan kerja $0,636 \times 0,354 = 0,225$	0,926

Sumber : Data diolah.

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah

satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Hasil pengujian model di atas menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung dan efek total. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai total lebih besar dari pengaruh langsung, sehingga terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja. Sehingga hipotesis kelima yang menyatakan *terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja* dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu hipotesis tersebut dapat diterima.

H. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa konsep pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari : metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas berupa metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, dan kemampuan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil ini bertolak belakang dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farida

Puspita Harti (2009), dimana secara langsung tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Tidak adanya pengaruh langsung dari kemampuan kerja terhadap kinerja pada penelitian yang dilakukan oleh Farida Puspita Harti (2009) disebabkan karena, yang pertama adanya kemampuan bidang lain yang tidak teruji sehingga kinerja karyawan tidak akan meningkat; kedua, tanpa adanya kemampuan kerja atau kualitas SDM yang bagus, walaupun sebuah perusahaan mengadakan kegiatan pelatihan yang bermutu tinggi maka kinerja karyawan tidak akan meningkat; ketiga, adanya pelatihan yang tidak mengena pada sasaran bidang penempatan kerja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang penulis teliti, dimana memang pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang sangat memfokuskan pada peningkatan kemampuan dari individu (karyawan) tersebut. Ibu Mukhrodoh selaku Seksi Administrasi Umum menjelaskan:

“Tujuan terpenting dari program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah meningkatkan kemampuan (*ability*) karyawan. Dimana metode dan materi pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan latar belakang (*basic*) jabatan dan kebutuhan masing-masing karyawan. Dengan demikian program pelatihan ini akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kemampuan kerja, sehingga dengan demikian kinerja akan meningkat” (wawancara : tanggal 11 Oktober 2012 pukul 10.35 WIB).

Pada penelitian di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang ini, variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 74,7% ($R^2 = 0,747$). Besarnya pengaruh secara proporsional

yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja yaitu sebesar 25,3%. Variabel lain yang dimaksud kemungkinan besar adalah motivasi. Seperti halnya pendapat yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, kemampuan dan motivasi. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Sikap (*attitude*) sangat erat hubungannya dengan kemampuan kerja, dimana hal ini dibuktikan bahwa variabel kemampuan kerja terdiri dari tiga indikator yaitu, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Secara tidak langsung membuktikan bahwa sikap seorang karyawan sangat mempengaruhi motivasi karyawan itu sendiri. Dengan demikian secara teori dapat dibuktikan bahwa 25,3% variabel lain tersebut adalah motivasi.

Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan terhadap karyawan dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan pendidikan dan pelatihan akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek dan apabila kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar, latihan praktek ini dapat mengurangi kerugian-kerugian yang mungkin timbul. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu para karyawan dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan, yang mana kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktivitas dari manajemen yang menitikberatkan perhatian pada persoalan pengembangan

karyawan. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur Area Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya kerjanya agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan menilai tujuan dan sasaran pelatihan baik bagi karyawan maupun bagi instansi, sehingga dapat menunjang perubahan kinerja yang lebih baik. Kemampuan pelatih dalam memberikan materi dan penguasaan materi, serta metode yang dipergunakan juga telah sesuai dan berdampak pada perbaikan kemampuan dan ketrampilan karyawan, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki instansi, sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Kinerja karyawan sangatlah bergantung pada baik buruknya kemampuan sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, perbaikan kinerja tersebut dapat dicapai dengan baik jika karyawan diberikan pelatihan secara sempurna.

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang kaitannya dengan aktivitas ekonomi dan latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan

penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh instansi dalam usaha mencapai tujuan. Jadi, fokus utama dalam program pendidikan dan pelatihan yang diadakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang adalah meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan. Secara tidak langsung guna meningkatkan kinerja sangat diperlukan kemampuan yang mumpuni dari masing-masing individu. Dapat dilihat berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai total lebih besar dari pengaruh langsung, sehingga terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja.

Program pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diadakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang mempunyai tujuan yang nantinya akan bermanfaat bagi karyawannya dan perusahaan itu sendiri, yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan dan kemampuan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.
3. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan
4. Menjalin hubungan dengan rekan kerja, termasuk bawahan dan atasan serta mencocokkan diri terhadap cara perusahaan dalam melaksanakan sesuatu.

5. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.

Manfaat pendidikan dan pelatihan akan segera dirasakan oleh instansi apabila pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berjalan sesuai dengan rencana.

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, menjamin tersedianya tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan berfikir secara kritis. Di samping itu, karyawan akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien dan efektif.

Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Di samping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Materi pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting, agar pelatihan dapat mencapai sasaran, maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Bahan/materi pelatihan yaitu: bahan/materi tulisan yang akan disajikan dalam pelatihan. Bahan/materi tersebut seyogyanya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan

sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
4. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
5. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara metode dan materi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang melalui kemampuan kerja.

B. Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur Area Malang dapat mencapai tujuan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan harus dipertahankan, apabila memungkinkan perlu ditingkatkan. Mengingat variabel metode dan materi pendidikan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan, maka perlu dilakukan evaluasi hasil pendidikan dan pelatihan, selanjutnya melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang lebih optimal sesuai dengan kebutuhan instansi

2. Selayaknya pihak perusahaan memperhatikan mengenai perihal pendidikan dan pelatihan walaupun bukan faktor utama bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya tetapi diharapkan perusahaan tetap memperhatikan nilai dan kualitas dari variabel-variabel tersebut agar dapat menjadikan karyawannya sebagai sumber daya manusia yang handal sehingga kemampuan dan kinerjanya menjadi lebih baik dari tahun ke tahun.

3. Hendaknya perusahaan tetap secara rutin melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sehingga karyawan yang memiliki kinerja kurang baik atau yang mempunyai peluang mengikuti program pendidikan dan pelatihan dapat terlihat dan segera ditindaklanjuti mengikuti pendidikan dan pelatihan.

4. Berdasarkan hasil penelitian terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja sebesar 25,3% di luar variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, dan kemampuan kerja. Berdasarkan teori, motivasi kerja dapat juga mempengaruhi kinerja. Hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti sejauh mana peran motivasi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSAKA

Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Universitas Trisakti

Arikunto, S, 2002, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, PT. Rineka Cipta.

Dessler, Gary, 2000, *Manajemen Personalia*, Terjemahan, Edisi Ketiga, Jakarta, Erlangga.

Dharma, Agus, 2003, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta, Rajawali.

Gomes, Faustino Cardoso, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset.

Handoko, T.Hani, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT. Rosda Karya.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Grasindo

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, PT.Refika Aditama

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT. Refika Aditama

Moekijat, 1999, *Manajemen Kepegawaian* , Bandung , PT. Mandur Maju.

—, 1991, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Bandung, PT. Mandar Maju.

Nazir, Moh, 2003, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Rineka Cipta Jakarta.

Panggabean, Mutiara S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Robbins, Stephen P, 2002, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta, PT. Prenhallindo.

Siagian, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 2006, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, Pustaka LP3ES.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi)*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Sarwono, Jonathan, 2006, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Yogyakarta, Andi.

Solimun, 2002, *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*, Malang, Penerbit Universitas Negeri Malang.

Swasto, Bambang, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dan Imbalan)*, Malang: FIA Universitas Brawijaya.

Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.

Sule, Tisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan, 2010, *Pengantar Manajemen*, Jakarta, Prenada Media..

Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

1. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Area Malang

- a. Profil Perusahaan (sejarah, visi, misi, bidang usaha)
- b. Struktur Organisasi
- c. Pembagian Kerja (*Job Description*)
- d. Jumlah karyawan tetap dan *outsourcing* (penyelia/kepala bagian/staf) dan pengklasifikasiannya.

Pengklasifikasian karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang.

No.	Jabatan	Jumlah karyawan tetap dan outsourcing (penyelia/kepala bagian/staf)
1		
-		
-		
Dst.		
	Jumlah Total Karyawan	

Jam Kerja:

Senin-Kamis :s/d.....

Istirahat :s/d.....

Jum'at :s/d.....

Istirahat :s/d.....

2. Pendidikan dan Pelatihan

- a. Berapa banyak pelatihan yang pernah diikuti karyawan?
- b. Berapa lama pelatihan yang pernah diikuti karyawan?
- c. Apakah pelatihan rutin dilaksanakan setiap tahun atau hanya bersifat insidental/sesaat?
- d. Apakah setiap karyawan mengikuti semua macam pelatihan yang diadakan perusahaan?
- e. Apakah ada kemungkinan seorang karyawan mengikuti pelatihan yang sama lebih dari satu kali?

Lampiran 2 : Kuisisioner

Identifikasi Responden:

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pernyataan berikut ini:

Data diri responden

- Nama (boleh tidak diisi) :
- Umur :tahun
- Jenis Kelamin : L/P
- Bagian/Unit :
- Masa Kerja :

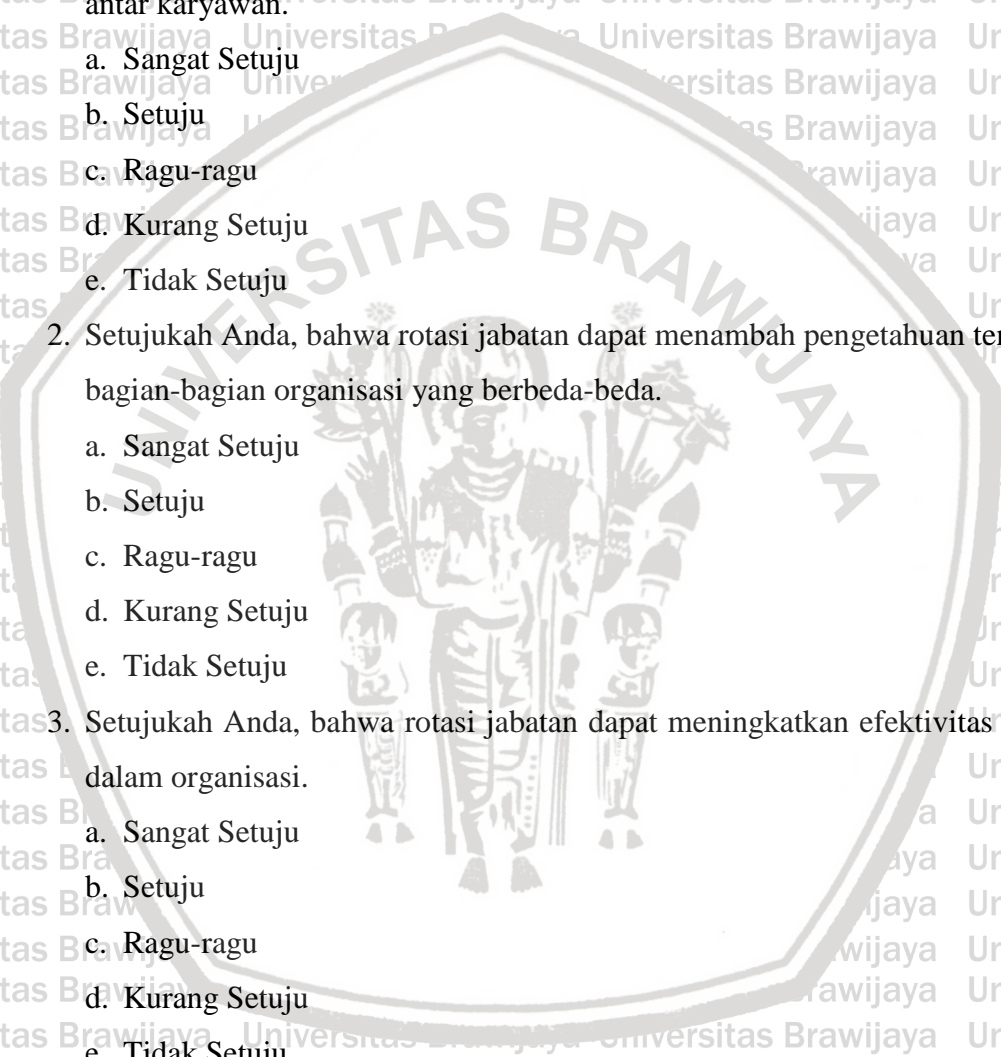
Pelatihan yang pernah diikuti karyawan

No	Nama Pelatihan	Tahun Pelatihan	Lama Pelatihan

Petunjuk Mengerjakan:

Berilah tanda silang pada jawaban yang anda anggap benar !

Pendidikan dan Pelatihan**a. Metoda Pendidikan dan Pelatihan (On The Job Training)**

1. Setujukah Anda, bahwa rotasi jabatan dapat mengembangkan kerja sama antar karyawan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju
 2. Setujukah Anda, bahwa rotasi jabatan dapat menambah pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda-beda.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju
 3. Setujukah Anda, bahwa rotasi jabatan dapat meningkatkan efektivitas kerja dalam organisasi.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju
 4. Setujukah Anda, bahwa latihan instruksi kerja dapat meningkatkan pengetahuan mengenai pekerjaan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
- 

e. Tidak Setuju

5. Setujukah Anda, bahwa magang dapat meningkatkan ketrampilan pekerjaan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

6. Setujukah Anda, bahwa magang dapat mengembangkan pengetahuan karyawan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

7. Setujukah Anda, bahwa metode *coaching* dapat meningkatkan *skill* karyawan mengenai pekerjaan di bidangnya.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

8. Setujukah Anda, bahwa penugasan sementara dapat menambah pengalaman baru.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

9. Setujukah Anda, bahwa penugasan sementara dapat menambah pengetahuan mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam perusahaan.

a. Sangat Setuju

- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

10. Setujukah Anda, bahwa sistem penilaian prestasi dapat memotivasi karyawan dalam peningkatan kinerja.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

b. Metode Pendidikan dan Pelatihan (*Off The Job Training*)

1. Setujukah Anda, bahwa metode studi kasus dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa metode *role playing* dapat mengembangkan ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

3. Setujukah Anda, bahwa metode *business game* dapat meningkatkan kemampuan karyawan mengelola operasi-operasi perusahaan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

4. Setujukah Anda, bahwa metode kuliah dapat meningkatkan pengetahuan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

5. Setujukah Anda, bahwa metode *programmed instruction* dapat meningkatkan *skill* penggunaan teknologi komputer bagi karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

6. Setujukah Anda, bahwa metode *self study* dapat meningkatkan ketrampilan pribadi.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

c. Materi Pendidikan dan Pelatihan

1. Setujukah Anda, bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan sehari-hari karyawan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan peserta.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

3. Setujukah Anda, bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang disampaikan memenuhi kebutuhan organisasi.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

4. Setujukah Anda, bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan ketrampilan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

5. Setujukah Anda, bahwa materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

Kemampuan Kerja

a. Pengetahuan

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan penguasaan terhadap bidang pekerjaan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

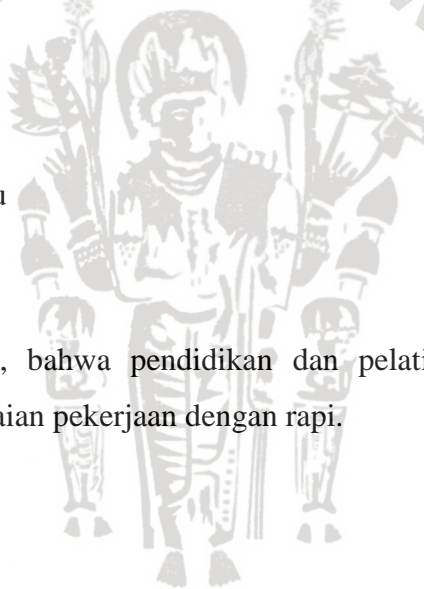
b. Keterampilan

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan tingkat penyelesaian pekerjaan dengan rapi.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan tingkat penyelesaian pekerjaan dengan cepat.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju



c. Sikap

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kedisiplinan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju

Kinerja Karyawan**a. Kualitas**

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan tingkat kerapian pekerjaan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju
2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan mutu pekerjaan sesuai standar.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju

b. Kuantitas

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kesesuaian hasil kerja dengan target kerja.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

c. Ketepatan Waktu Kerja

1. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

2. Setujukah Anda, bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan ketepatan waktu bekerja.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Ragu-ragu

d. Kurang Setuju

e. Tidak Setuju

Lampiran 3. Uji Validitas Correlations

Correlations

		Metode Pendidikan dan Pelatihan
Metode Pendidikan dan Pelatihan	Pearson Correlation	1
	N	44
X1.1	Pearson Correlation	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.2	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.3	Pearson Correlation	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.4	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.5	Pearson Correlation	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.6	Pearson Correlation	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.7	Pearson Correlation	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.8	Pearson Correlation	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.9	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X1.10	Pearson Correlation	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Metode Pendidikan dan Pelatihan
Metode Pendidikan dan Pelatihan	Pearson Correlation N	1 44
X1.11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,610** ,000 44
X1.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,669** ,000 44
X1.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,686** ,000 44
X1.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,751** ,000 44
X1.15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,812** ,000 44
X1.16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,682** ,000 44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Materi Pendidikan dan Pelatihan
Materi Pendidikan dan Pelatihan	Pearson Correlation N	1 44
X2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,883** ,000 44
X2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,861** ,000 44
X2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,798** ,000 44
X2.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,872** ,000 44
X2.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,777** ,000 44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Kemampuan Kerja
Kemampuan Kerja	Pearson Correlation	1
	N	44
X3.1	Pearson Correlation	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X3.2	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X3.3	Pearson Correlation	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X3.4	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X3.5	Pearson Correlation	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
X3.6	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Kinerja Karyawan
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1
	N	44
Y1	Pearson Correlation	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
Y2	Pearson Correlation	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
Y3	Pearson Correlation	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
Y4	Pearson Correlation	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
Y5	Pearson Correlation	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
Y6	Pearson Correlation	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,23	,912	44
X1.2	4,02	,821	44
X1.3	4,20	,823	44
X1.4	4,32	,639	44
X1.5	4,05	,776	44
X1.6	4,18	,724	44
X1.7	4,05	,861	44
X1.8	4,02	,821	44
X1.9	4,23	,859	44
X1.10	3,39	,920	44
X1.11	3,55	,999	44
X1.12	3,70	,851	44
X1.13	3,50	,731	44
X1.14	3,61	,813	44
X1.15	3,57	,818	44
X1.16	3,52	,698	44

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,82	,786	44
X2.2	3,70	,904	44
X2.3	3,70	,904	44
X2.4	4,05	,806	44
X2.5	3,59	,972	44

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,86	,734	44
X3.2	3,70	,734	44
X3.3	3,32	,959	44
X3.4	3,41	,972	44
X3.5	3,07	1,065	44
X3.6	4,02	,902	44

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3,43	,587	44
Y2	3,61	,655	44
Y3	3,70	,878	44
Y4	3,70	,878	44
Y5	3,80	,734	44
Y6	3,59	,816	44

Lampiran 5. Deskripsi Jawaban Responden

Frequency Table

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	8	18,2	18,2	22,7
4	12	27,3	27,3	50,0
5	22	50,0	50,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,3	2,3	2,3
3	11	25,0	25,0	27,3
4	18	40,9	40,9	68,2
5	14	31,8	31,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	25,0	25,0	25,0
4	13	29,5	29,5	54,5
5	20	45,5	45,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	9,1	9,1	9,1
4	22	50,0	50,0	59,1
5	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	27,3	27,3	27,3
4	18	40,9	40,9	68,2
5	14	31,8	31,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	18,2	18,2	18,2
4	20	45,5	45,5	63,6
5	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	34,1	34,1	34,1
4	12	27,3	27,3	61,4
5	17	38,6	38,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	31,8	31,8	31,8
4	15	34,1	34,1	65,9
5	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	27,3	27,3	27,3
4	10	22,7	22,7	50,0
5	22	50,0	50,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,3	2,3	2,3
2	4	9,1	9,1	11,4
3	22	50,0	50,0	61,4
4	11	25,0	25,0	86,4
5	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,3	2,3	2,3
2	6	13,6	13,6	15,9
3	12	27,3	27,3	43,2
4	18	40,9	40,9	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	9,1	9,1	9,1
3	12	27,3	27,3	36,4
4	21	47,7	47,7	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,3	2,3	2,3
3	25	56,8	56,8	59,1
4	13	29,5	29,5	88,6
5	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	20	45,5	45,5	50,0
4	15	34,1	34,1	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	22	50,0	50,0	54,5
4	13	29,5	29,5	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X1.16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	26	59,1	59,1	59,1
4	13	29,5	29,5	88,6
5	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,3	2,3	2,3
3	15	34,1	34,1	36,4
4	19	43,2	43,2	79,5
5	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6,8	6,8	6,8
3	17	38,6	38,6	45,5
4	14	31,8	31,8	77,3
5	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6,8	6,8	6,8
3	17	38,6	38,6	45,5
4	14	31,8	31,8	77,3
5	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	7	15,9	15,9	20,5
4	22	50,0	50,0	70,5
5	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	11,4	11,4	11,4
3	18	40,9	40,9	52,3
4	11	25,0	25,0	77,3
5	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,3	2,3	2,3
3	12	27,3	27,3	29,5
4	23	52,3	52,3	81,8
5	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	45,5	45,5	45,5
4	17	38,6	38,6	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	15,9	15,9	15,9
3	24	54,5	54,5	70,5
4	5	11,4	11,4	81,8
5	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	15,9	15,9	15,9
3	20	45,5	45,5	61,4
4	9	20,5	20,5	81,8
5	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	16	36,4	36,4	36,4
3	16	36,4	36,4	72,7
4	5	11,4	11,4	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	11	25,0	25,0	29,5
4	15	34,1	34,1	63,6
5	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	27	61,4	61,4	61,4
4	15	34,1	34,1	95,5
5	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	47,7	47,7	47,7
4	19	43,2	43,2	90,9
5	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,3	2,3	2,3
3	22	50,0	50,0	52,3
4	10	22,7	22,7	75,0
5	11	25,0	25,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	25	56,8	56,8	56,8
4	7	15,9	15,9	72,7
5	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	38,6	38,6	38,6
4	19	43,2	43,2	81,8
5	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,5	4,5	4,5
3	21	47,7	47,7	52,3
4	14	31,8	31,8	84,1
5	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Lampiran 6. Analisis Regresi Berganda (Model 1) Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan Kerja	3,5568	,72446	44
Metode Pendidikan dan Pelatihan	3,9091	,58621	44
Materi Pendidikan dan Pelatihan	3,7727	,73020	44

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Materi Pendidikan dan Pelatihan, ^a Metode Pendidikan dan Pelatihan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797 ^a	,636	,618	,44785

a. Predictors: (Constant), Materi Pendidikan dan Pelatihan, Metode Pendidikan dan Pelatihan

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,345	2	7,172	35,759	,000 ^a
	Residual	8,223	41	,201		
	Total	22,568	43			

a. Predictors: (Constant), Materi Pendidikan dan Pelatihan, Metode Pendidikan dan Pelatihan

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	,014	,464		,030	,977			
Metode Pendidikan dan Pelatihan	,359	,158	,291	2,272	,028	,677	,334	,214
Materi Pendidikan dan Pelatihan	,567	,127	,571	4,462	,000	,768	,572	,421

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Lampiran 7. Analisis Regresi Berganda (Model 2)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	3,6409	,58282	44
Metode Pendidikan dan Pelatihan	3,9091	,58621	44
Materi Pendidikan dan Pelatihan	3,7727	,73020	44
Kemampuan Kerja	3,5568	,72446	44

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampuan Kerja, Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 ^a	,747	,728	,30399

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,910	3	3,637	39,353	,000 ^a
	Residual	3,696	40	,092		
	Total	14,606	43			

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,537	,315		1,705	,096			
	Metode Pendidikan dan Pelatihan	,295	,114	,296	2,585	,013	,747	,378	,206
	Materi Pendidikan dan Pelatihan	,249	,105	,312	2,369	,023	,784	,351	,188
	Kemampuan Kerja	,285	,106	,354	2,686	,010	,794	,391	,214

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 8

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	3,6409	,58282	44
Metode Pendidikan dan Pelatihan	3,9091	,58621	44
Materi Pendidikan dan Pelatihan	3,7727	,73020	44

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Materi Pendidikan dan Pelatihan, Metode Pendidikan dan Pelatihan		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,701	,687	,32622

a. Predictors: (Constant), Materi Pendidikan dan Pelatihan, Metode Pendidikan dan Pelatihan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,243	2	5,122	48,125	,000 ^a
	Residual	4,363	41	,106		
	Total	14,606	43			

a. Predictors: (Constant), Materi Pendidikan dan Pelatihan, Metode Pendidikan dan Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^c

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,541	,338		1,600	,117			
	Metode Pendidikan dan Pelatihan	,397	,115	,399	3,445	,001	,747	,474	,294
	Materi Pendidikan dan Pelatihan	,410	,093	,514	4,435	,000	,784	,569	,379

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan